

**Marika Katriina Forsback**

# Tuote–palvelu-pakettien käyttöönoton suunnittelu

**Sähkötekniikan korkeakoulu**

Diplomityö, joka on jätetty opinnäytteenä tarkastettavaksi diplomi-insinöörin tutkintoa varten Espoossa 29.9.2014

**Vastuopettaja:**

Prof. Paul Lillrank

**Työn ohjaaja:**

KTM Marja-Liisa Orrainen



Aalto-yliopisto  
Sähkötekniikan  
korkeakoulu

Tekijä: Marika Katriina Forsback		
Työn nimi: Tuote–palvelu-pakettien käyttöönoton suunnittelu		
Päivämäärä: 29.9.2014	Kieli: Suomi	Sivumäärä: 114+3
Koulutusohjelma: Elektroniikka ja sähkötekniikka		
Pääaine: FIF (Framtidens industriföretag)		
Professori: Teollisuustalous	Koodi: TU-22	
Valvoja: Prof. Paul Lillrank		
Ohjaaja: KTM Marja-Liisa Orrainen		
<p>Tutkimuksen tarkoitus oli tutkia kohdeyrityksen tarjoamien tuote–palvelu-pakettien myyntiin liittyviä tekijöitä. Tavoitteena oli selvittää nykyinen tilanne ja haasteet pakettien myynnissä sekä muodostaa uusi suunnitelma pakettien käyttöönottoa varten. Käyttöönottosuunnitelmaa varten tutkittiin yrityksen paketteja (mitä myydään), myyntiprosessia, myynnin tukea ja myyjiä (miten myydään) sekä motivointia ja palkitsemisjärjestelmää (miksi myydään).</p> <p>Tutkimuksessa käytettiin tutkimusmenetelminä avointa keskustelua sekä teemahaastattelua. Avoimia keskusteluja käytiin yrityksen eri toimihenkilöiden kanssa tarkan tutkimusaiheen rajaamiseksi. Teemahaastatteluiden kohderyhmä oli kunnossapito-osaston oviin erikoistuneet huoltomiehet, jotka tekevät lisämyyntiä paketeilla omien työtehtävien ohella. Teemahaastattelun kehittämisessä hyödynnettiin tässä tutkimuksessa esiteltyjä eri osa-alueiden teoriaosuuksia ja tutkimustuloksia tarkasteltiin myös tältä teoriapohjalta.</p> <p>Tutkimuksen perusteella pakettien myynti on huoltomiesten keskuudessa epäyhtenäistä ja vähäistä. Yrityksellä on haasteita pakettien sisältöön ja hinnoitteluun liittyen. Huoltomiehet tarvitsevat koulutusta paketeista sekä myynnistä. Lisäksi huoltomiesten on haasteellista viedä myyntiprosessi alusta loppuun asti itsenäisesti. Huoltomiehiä motivoi eniten rahalliset tai muut aineelliset palkkiot myyntitehtäviä ajatellen.</p> <p>Käyttöönottosuunnitelma sisältää pohdinnan pakettien hinnoittelusta, huoltomiesten koulutuksesta, tarjoustyökaluista, tukimateriaaleista, huoltomiesten motivoimisesta sekä yrityksen palkitsemisjärjestelmästä.</p>		
Avainsanat: tuote–palvelu-paketti, paketointi, tekninen asiantuntija, myyjä myyntiprosessi, motivaatio, palkitsemisjärjestelmä		

Author: Marika Katriina Forsback		
Title: How to manage the sales of product-service-bundles		
Date: 29.9.2014	Language: Finnish	Number of pages: 114+3
Degree programme: Electronics and electrical engineering		
Major: FIF (Framtidens industriföretag)		
Professorship: Industrial Management		Code: TU-22
Supervisor: Prof. Paul Lillrank		
Instructor: M.Sc. Marja-Liisa Orrainen		
<p>The purpose of this study was to research factors related to the sales of product-service-bundles. The idea was to identify the current situation in sales and to search for a new sales plan for the bundles. The research subjects were bundling and bundles (what to sell), sales process, sales support and salespersons (how to sell) and motivation and compensation plan (why to sell).</p> <p>The research methods used in this study were open conversation and semi-structured interview. Open conversations were held with employees in different positions in the company in order to define more detailed research subjects. The research group for the semi-structured interview consisted of technicians, as they were the ones who sold the bundles to customers. The empirical results were compared to the theory-part of this study.</p> <p>The results indicate that technicians need education about bundles and sales, as the sales success of the bundles has been rather modest. The technicians have difficulties in completing the sales process independently and they need organizational support. The biggest motivator for selling is money or other tangible rewards.</p> <p>The sales plan includes thoughts about pricing of the bundles, training programme, bidding tools, sales support materials, motivation and compensation plan.</p>		
Keywords: sales plan, product-service-bundle, bundling, technician, sales process, motivation, compensation plan		

# **Esipuhe**

Haluan kiittää valvojaani Professori Paul Lillrankia ja ohjaajaani Marja-Liisa Orraista työn ohjaamisesta sekä työhön liittyvistä kehitysehdotuksista. Lisäksi haluan kiittää kohdeyritystä sen antamasta tuesta sekä kaikkia yrityksen työntekijöitä, jotka ovat osaltaan auttaneet työn valmistumisessa.

Haluan lisäksi kiittää perhettäni, erityisesti äitiäni ja isääni, kannustuksesta opintojen ja tämän projektin aikana. Kiitän myös ystäviäni heidän tarjoamastaan tuesta.

Espoossa 29.9.2014

Marika Katriina Forsback

# Luettelo kuvista ja taulukoista

## Kuvat

Kuva 1. Motivaatio (Donaldson, 2007, s. 240)	28
Kuva 2. Herzbergin kaksifaktoriteoria, muokattu Herzberg (1987)	32
Kuva 3. Motivaatiotekijöiden yhdistelmä (motivational mix)(Donaldson, 2007, s.246)	33
Kuva 4. Palkitsemisjärjestelmä, muokattu Moisio ym. (2009, s. 35)	36
Kuva 5. KONE Organisaatiokaavio (KONEen organisaatio, 2014)	40
Kuva 6. Kunnossapidon yksikkö organisaatiossa	42
Kuva 7. Automaattiliukuovi (KONE kuvat, 2013)	43
Kuva 8. Pyöröovi (KONE kuvat, 2013)	44
Kuva 9. Kääntöovi (KONE kuvat, 2013)	44
Kuva 10. Balanssiovi (KONE kuvat, 2013)	45
Kuva 11. Hermeettinen ovi (KONE kuvat, 2013)	45
Kuva 12. Nosto-ovi (KONE kuvat, 2013)	46
Kuva 13. Pikaovi (KONE kuvat, 2013)	46
Kuva 14. Tutkimuksen vaiheet	49
Kuva 15. Käyttöönotto	107
Kuva 16. Käyttöönottosuunnitelma	107

## Taulukot

Taulukko 1. Moottorin sisältävä liukuoven jälkiasennussarja	60
Taulukko 2. Liukuoven lämpöohjauspaketti	62
Taulukko 3. Nosto-oven sähköistyssarja	64
Taulukko 4. Nosto-oven ohjauskeskuspaketti	65
Taulukko 5. Hyvä myyjä	72
Taulukko 6. Myyjä vs. asentaja	74

## Lyhenteet ja käsitteet

<i>R&amp;D (Research and Development)</i>	Tuotteen tutkimus- ja kehitysvaihe
<i>B2B-markkinat (Business to Business)</i>	Markkinat, joilla yritys myy tuotteitaan tai palveluitaan toiselle yritykselle.
<i>ICT (Information and communications technology)</i>	Termi, johon sisältyy mikä tahansa kommunikaatioon liittyvä laite tai sovellus, kuten radio, tietokone, satelliittijärjestelmä yms.

## Sisällysluettelo

<b>1 Johdanto</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Taustaa</b>	<b>1</b>
1.1.2 Yleistä	1
1.1.3 Ratkaisu (mitä myydään?)	1
1.1.3 Myyjät ja myynnin tuki sekä myyntiprosessi (miten myydään?)	2
1.1.4 Motivointi ja palkitsemisjärjestelmä (miksi myydään?)	3
<b>1.2 Tutkimuksen tavoitteet</b>	<b>3</b>
<b>1.3 Tutkimuskysymykset</b>	<b>4</b>
<b>1.4 Tutkimuksen rajaus</b>	<b>5</b>
<b>2 Paketointi</b>	<b>7</b>
<b>2.1 Paketointi käsitteenä</b>	<b>7</b>
<b>2.2 Paketointitutkimuksista</b>	<b>7</b>
<b>2.3 Paketoinnin hyödyt</b>	<b>8</b>
<b>2.4 Paketointistrategiat</b>	<b>8</b>
<b>3 Tekninen asiantuntija ja myynti</b>	<b>10</b>
<b>3.1 Mikä on tekninen asiantuntija?</b>	<b>10</b>
<b>3.2 Tekninen asiantuntija ja myyntityö</b>	<b>10</b>
3.2.1 Kansainvälinen arvostus ja Johnsonin tutkimus	11
3.2.2 Koulutus	12
3.2.3 Teknisen asiantuntijan edut myyntitilanteessa	14
<b>4 Myyjien taidot, ominaisuudet ja piirteet</b>	<b>15</b>
<b>4.1 Tutkimushistoriaa</b>	<b>15</b>
<b>4.2 Myyjän persoonallisuus ja ominaisuudet</b>	<b>16</b>
4.2.1 Myyntijohtajan näkökulma	17
<b>4.3 Myyjän tieto</b>	<b>18</b>
<b>4.4 Myyjä ja organisaatio</b>	<b>19</b>
<b>5 Myyntiprosessi ja asiakas</b>	<b>22</b>
<b>5.1 Myyntiprosessi</b>	<b>22</b>
5.1.1 Myyntitapahtuman potentiaalisuuden arviointi	22
5.1.2 Tarjouspyyntö	23
5.1.3 Tarpeiden analysointi, tunnistaminen sekä asiakkaan sitouttaminen	23
5.1.4 Esitys, esittely ja ehdotus	24
5.1.5 Arviointi	24
5.1.6 Neuvottelu, kaupan solmiminen ja myynnin seuranta	24
<b>5.2 Myyntiprosessin yksinkertaistaminen</b>	<b>25</b>
<b>5.3 Asiakaslähtöinen myynti</b>	<b>25</b>
<b>5.4 Myynnilliset haasteet ja asiakasorganisaatio</b>	<b>26</b>
5.4.1 Organisaation ostokäyttäytyminen	26
<b>6 Motivointi ja palkitseminen</b>	<b>28</b>
<b>6.1 Motivaatio käsitteenä</b>	<b>28</b>
6.1.1 Työtyytyväisyys	29
<b>6.2 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio</b>	<b>29</b>
6.2.1 Sisäinen motivaatio ja palkkiot	30
<b>6.3 Motivaatioteoriat ja Herzbergin kaksifaktoriteoria</b>	<b>31</b>
<b>6.4 Myyjien motivaatio ja työtehokkuus</b>	<b>32</b>
<b>6.5 Palkitseminen, palkitsemisjärjestelmä ja kannustimet</b>	<b>34</b>
6.5.1 Palkitseminen	34

6.5.2 Palkitseminen ja myyjät .....	34
6.5.3 Kannustimet ja palkkiot .....	35
6.5.4 Palkitsemisjärjestelmä.....	36
<b>7 Liiketoimintaympäristö .....</b>	<b>39</b>
7.1 KONE Oyj .....	39
7.1.1 KONE liiketoimintayksiköt ja maantieteellinen jakautuminen .....	39
7.2 Kone Hissit Oy .....	41
7.2.1 Kunnossapito .....	42
7.3 Oviliiketoiminta sekä myytävät paketit .....	43
7.3.1 Kilpailijoiden ovet ja huoltosopimukset.....	46
7.3.2 Ovipaketit.....	47
<b>8 Laadullisen tutkimuksen tutkimusmenetelmät.....</b>	<b>49</b>
8.1 Tutkimuksen vaiheet .....	49
8.2 Tutkimuksen kohderyhmä.....	49
8.3 Teemahaastattelu.....	50
8.3.1 Teemat.....	51
8.3.2 Teemahaastattelun analyysi.....	53
<b>9 Tutkimustulokset .....</b>	<b>54</b>
9.1 Paketoinnin hyödyt ja haasteet .....	54
9.1.1 HK-paketti.....	54
9.1.2 Pakettien yleiset hyödyt.....	55
9.1.3 HK-pakettien ja paketoinnin haasteet.....	55
9.1.4 Myyntivaltit kentällä.....	58
9.1.5 Esimerkkipaketit.....	59
9.2 Tekninen asiantuntija ja myyjä .....	67
9.2.1 Asentajan taidot.....	68
9.2.2 Myynti ja myyjä.....	70
9.2.3 Koulutus.....	74
9.3 Myyntiprosessi ja myynnin tuki .....	76
9.3.1 Myyntiprosessin kuvailu.....	76
9.3.2 Myyntiin liittyvät haasteet .....	77
9.3.3 Myynnin tuki ja materiaalit.....	82
9.3.4 Esimiehen tuki ja tiedonkulku.....	83
9.3.5 Ratkaisuehdotuksia.....	85
9.4 Motivaatio, motivointi ja palkitsemisjärjestelmä.....	85
9.4.1 Motivaatio ja motivaattorit.....	86
9.4.3 Työtyytyväisyys.....	87
9.4.3 Motivaation heikkeneminen.....	88
9.4.4 Myynnin motivointi.....	89
<b>10 Pohdinta .....</b>	<b>93</b>
10.1 Paketointi ja HK-paketit .....	93
10.1.1 HK-paketit .....	93
10.2 Tekninen asiantuntija, myyjä ja koulutus.....	94
10.2.1 Tekninen asiantuntija.....	95
10.2.2 Myyjä .....	96
10.2.3 Koulutus .....	98
10.3 Myyntiprosessi, asiakas ja myynnin tuki .....	98
10.3.1 Myyntiprosessi .....	98
10.4 Motivointi ja palkitsemisjärjestelmä .....	101
10.4.1 Motivaatio ja työtyytyväisyys.....	101
10.4.2 Myynti ja palkitsemisjärjestelmä.....	102
10.5 Tutkimuksen arviointia: luotettavuus käsitteenä .....	104



10.5.1 Tutkimuksen arviointia .....	104
<b>10.6 Käyttöönottosuunnitelma.....</b>	<b>106</b>
<b>10.7 Jatkotutkimusajatuksia .....</b>	<b>109</b>
<b>Lähteet .....</b>	<b>110</b>
<b>Liite 1 .....</b>	<b>i</b>

# 1 Johdanto

## 1.1 Taustaa

Tämä tutkimus on tapaustutkimus, joka on saanut alkunsa yrityksen halusta ratkaista konkreettinen myynnillinen haaste. Johdanto-osuudessa selvitetään tutkimuksen taustaa sekä pohditaan syitä tutkimuksen aloittamiselle. Johdannon loppupuolella esitellään tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskysymykset sekä rajataan tutkimusaihe.

### 1.1.2 Yleistä

Yritysten välinen kilpailu markkinoilla on kovaa. Myynnin lisääminen on tärkeää, jotta pystytään kasvattamaan liikevaihtoa ja -voittoa. Samalla uusasiakashankinta voi viedä yritykseltä paljon resursseja. Kohdeyritys on tunnistanut mahdollisuuden tehdä lisämyyntiä ilman uusasiakashankintaa. Tämän tutkimuksen tarkoitus on selvittää, miten yritys voisi hyödyntää lisämyyntimahdollisuuksia jo olemassa olevalle asiakaskunnalle tehokkaammin kuin aikaisemmin. Kohdeyrityksen halu on muodostaa myytävien ratkaisujen ympärille selkeä ja perusteltu käyttöönottosuunnitelma, josta ilmenee, mitä asioita yrityksen täytyy ottaa huomioon myyntistrategiaa suunniteltaessa.

Myyntistrategiaa suunniteltaessa on tärkeää huomioida kolme pääkohtaa: Mitä myydään, miten ratkaisuja myydään ja miksi työntekijät haluaisivat myydä niitä. Näiden kolmen pääkohdan avulla saadaan muodostettua toimiva käyttöönottosuunnitelma ratkaisujen myyntiä varten.

### 1.1.3 Ratkaisu (mitä myydään?)

Jotta yritys pystyy myymään tuotteitaan tai palveluitaan, sillä täytyy olla asiakkaita miellyttäviä ratkaisuja. Yritysten laajentaessa tuote- ja palveluvalikoimiaan, on vaikeaa erotella enää pelkkiä tuotteita ja palveluita, sillä useat ratkaisut sisältävät molemmat. On olemassa tuotteita, joita ei välttämättä pystytä myymään eikä varsinkaan ostamaan ilman tuotteen mukana tulevaa palvelua. Usein asiakkaalla itsellään ei ole mahdollisuutta asentaa tarjottua laitetta esimerkiksi puuttuvan asennuskokemuksen tai puuttuvien asennusvälineiden takia. Yritykset haluavat palvelullaan myös varmistaa, että laite asennetaan oikein, jotta välttyään turhilta, resursseja kuluttavilta

korjauskäynneiltä. Samalla varmistetaan asiakkaan tyytyväisyys yrityksen toimintaan ja sen tuotteisiin.

Suosittu termi ratkaisulle, joka sisältää usean tuotteen tai palvelun, on paketointi (bundling) (Eppen ym., 1991; Bakos & Brynjolfsson, 1999; Kavanaugh, 2007). Yhteen pakettiin kootaan erilaisia kokonaisuuksia, jolloin asiakas saa kaiken tarvitsemansa ilman lisähankintoja. Palveluiden ja tuotteiden yhdistäminen yhdeksi ratkaisuksi on saavuttanut suosiota monilla eri aloilla, sillä yritysten täytyy laajentaa omaa tarjontaansa pysyäkseen kilpailukykyisenä asiakkaan silmissä. Varsinkin ICT-alalla paketointi on herättänyt paljon keskustelua ja sen hyötyjä esimerkiksi hinnoitteluun liittyen on tutkittu jo kauan (Bakos & Brynjolfsson, 1999). Paketointi on hyödyllistä, koska melkein kaikki yritykset voivat hyödyntää sitä, olipa kyseessä pelkkien eri palveluiden paketointi tai palvelun ja tuotteen yhteispaketointi.

#### **1.1.3.1 Tuote–palvelu-paketit**

Tuote–palvelu-paketteja esiintyy useilla eri aloilla. Asennuspalvelun vaativia laitteita isossa mittakaavassa ovat esimerkiksi hissit, liukuportaat ja automaattiovet. Nämä kolme laitetta mainitaan erityisinä esimerkkeinä, sillä tämä työ keskittyy paketteihin, joita asennetaan automaattioviin. Näin ollen tarjottavat ratkaisut koostuvat sekä tuotteesta, tässä tapauksessa ovipaketista, sekä asennuspalvelusta.

#### **1.1.3 Myyjät ja myynnin tuki sekä myyntiprosessi (miten myydään?)**

Myyntistrategiaa suunniteltaessa on tärkeää ottaa huomioon myytävän ratkaisun lisäksi se, miten organisaatio tukee myyntiä ja ketkä ovat vastuussa ratkaisujen myymisestä. Myyntistrategiaan kuuluu oleellisena osana myyntiprosessin ja myynnin tuen pohtiminen. Yritysten täytyy rakentaa myyntiprosessi, jonka noudattaminen on helppoa ja johdonmukaista. Samalla myyjiä täytyy tukea mm. kehittämällä hyvää tukimateriaalia, jotta he tietävät, mitä myyvät.

Varsinkin keskisuurilla ja suurilla yrityksillä on omat erikoisosastot, jotka vastaavat esimerkiksi myynnistä, markkinoinnista tai tuotekehityksestä. Myyntiosastot ovat usein vastuussa uusien ratkaisujen myynnistä. Tässä tapaustutkimuksessa yritys haluaa kuitenkin myydä ratkaisuja jo olemassa olevalle asiakaskunnalle ja käytössä oleviin oviin. Näin ollen parhaiten asiakkaita tavoittavat henkilöt ovat huoltomiehiä, sillä he

laitteita huoltaessaan työskentelevät päivittäin tiiviisti asiakasrajapinnassa. Huoltomiehet huoltavat huoltosopimuksessa olevat ovilaitteet ja ovat yhteydessä asiakkaaseen usein läheisemmin kuin myyntiosaston myyjät. Huoltomiesten osallistuttaminen myyntiin luo yritykselle lisämyyntimahdollisuuksia ilman varsinaisen myyntihenkilöstön kuormittamista. Samalla huoltomiehet ovat teknisiä asiantuntijoita, jotka omilla taidoillaan ja tiedollaan pystyvät tarjoamaan asiakkaalle sopivimman ratkaisun.

Näin ollen yhdeksi tutkimuskohteeksi muodostuu se, miten tekninen asiantuntija eroaa myyjästä ja miten hänet voidaan kouluttaa myynnillisiin tehtäviin. Aikaisemmat tutkimukset aihepiiristä tunnustavat sen, että teknisiä asiantuntijoita on helppo kouluttaa myymään (Ways, 1982). Ongelmaksi muodostuu kuitenkin se, käyttävätkö asiantuntijat oppejaan hyödyksi tositilanteessa (Ways, 1982).

#### **1.1.4 Motivointi ja palkitsemisjärjestelmä (miksi myydään?)**

Viimeisenä kohtana myyntistrategian luomisessa on kysymys siitä, miksi huoltomiehet ylipäänsä haluaisivat myydä. Jotta yritys pystyy sitouttamaan myyntihenkilöstön yrityksen tavoille ja yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen, erilaisten kannustin- ja palkitsemisjärjestelmien rakentaminen on tärkeää. Lisäksi yrityksen johdon pitää ymmärtää, mikä motivoi myyjiä eli tässä tapauksessa huoltomiehiä. Motivaatiotekijöiden selvittäminen on huoltomiesten kohdalla erityisen tärkeää, sillä heitä ei ole alun perin palkattu myymään vaan korjaamaan ja asentamaan laitteita.

Monet tutkijat ovat tutkineet myyjien motivoimista jo kauan (Donaldson, 2007; Kahle, 2008). Tärkeintä on löytää palkitsemisjärjestelmä, joka tukee myyjiä juuri oikealla tavalla. Liian vaikeat tavoitteet tai vastaavasti turhat palkkiot eivät motivoi myyntihenkilökuntaa myymään.

### **1.2 Tutkimuksen tavoitteet**

Tämän tutkimuksen käynnistävänä voimana on ollut kohdeyrityksen tarve kehittää käyttöönottosuunnitelma myytävälle ovipaketeille. Tällä hetkellä olemassa olevia paketteja myydään hajanaisesti ja epäsystemaattisesti ympäri Suomea. Tutkimuksen tärkeimpänä tavoitteena on selvittää, mitä tukea tekninen asiantuntija eli huoltomies tarvitsee organisaatiolta, jotta myyntityö on mahdollista.

Ensimmäinen tavoite on tutkia, mitä hyötyä pakettiratkaisuista on yritykselle. Samalla pyritään esimerkkipakettien avulla selvittämään, mitä mieltä huoltomiehet ovat myytävissä olevista ratkaisuista.

Seuraavaksi käsitellään termiä tekninen asiantuntija ja tutkitaan, miten tekninen asiantuntija eroaa myyjästä. Minkälaisia etuja ja puutteita tämänkaltaisen asiantuntevuus tuo mukanaan myyntityöhön myyjiin verrattuna? Tutkimuksessa halutaan myös selvittää, onko teknisillä asiantuntijoilla erityisiä koulutustarpeita, jotka täytyy ottaa huomioon käyttöönottosuunnitelmaa laadittaessa.

Koska myynti ei useimmiten onnistu ilman organisaation vahvaa tukea, kolmas tavoite on tutkia, mitä yritys voi tehdä, jotta huoltomiehet saavat parhaan mahdollisen avun myyntityötä varten. Tässä osiossa selvitetään, miten esimiehet voivat tukea työntekijöitään. Samalla tutkitaan, mitä prosesseja yritykseltä vaaditaan sisäisesti, jotta o vipaketit saadaan tehokkaasti myyntiin. On tärkeää huomioida, mitä tukea tekniset asiantuntijat tarvitsevat, sillä heidän ammattinsa ei alun perin sisällä myyntiin liittyviä työtehtäviä.

Neljäs tavoite on selvittää, mikä motivoi huoltomiehiä myymään. Tämä on tärkeää siksi, että ilman motivoimista, työntekijöitä on haastavaa saada kiinnostumaan uusista työtehtävistä. On kuitenkin tärkeää huomioida, että tutkimuksen tavoite ei ole teknisten asiantuntijoiden muuttaminen myyjiksi, vaan painopiste on työtehtävien laajentamisessa.

Viimeinen tavoite on eri osuuksien empiirisen datan ja teoriaosuuden vertailu keskenään. Näiden perusteella tehdään johtopäätökset tulevaisuutta varten.

### **1.3 Tutkimuskysymykset**

Tässä kohdassa esitetään tutkimuskysymykset ja syvennyttään jokaiseen erikseen.

#### *1. Mitä hyötyä yritykselle ja asiakkaalle on tuotteen ja palvelun paketoinnista?*

Ensimmäinen tutkimuskysymys keskittyy selvittämään, miksi yritykset haluaisivat paketoida tuotteita ja palveluita. Aluksi tarkastellaan, mitä paketointi tarkoittaa käytännössä. Lisäksi tutkimuksessa käsitellään neljää esimerkkipakettia, joiden ominaisuuksia arvioidaan erikseen.

2. *Miten huoltomiesten ammattitaito eroaa myyjän ammattitaidosta ja hyötykö yritys resurssien kohdentamisesta huoltomiesten myynnillisten taitojen kouluttamiseen?*

Toisessa tutkimuskysymyksessä selvitetään, mitä erityistaitoja huoltomiehillä on ja miten nämä taidot eroavat myyjien taidoista. Kysymystä pohditaan huoltomiesten näkökulmasta katsottuna. Samalla selvitetään, miten he suhtautuvat myyntityöhön. Kirjallisuudesta poimitaan näkökulmia siihen, miten hyödyllisenä tutkijat pitävät teknisten asiantuntijoiden kouluttamista myyntityöhön. Samalla tarkastellaan, mitä taitoja, ominaisuuksia ja piirteitä hyvillä myyjillä on ylipäänsä.

3. *Miten myyntiprosessi ja myynnin tuki on aikaisemmin järjestetty ja ohjeistettu huoltomiesten keskuudessa, mitä ongelmia huoltomiehet ovat kohdanneet ja mitä organisaation sisäisiä ratkaisuja tarvitaan tulevaisuudessa myynnin mahdollistamiseksi?*

Seuraava tutkimuskysymys on tärkeä osa työtä, sillä sen avulla selvitetään, millä keinoilla organisaatio tukee myyntiä. Haastatteluilla selvitetään, mitä mieltä huoltomiehet ovat tämän hetkisestä tilanteesta ja mitä parannettavaa löytyy organisaation sisällä. Samalla muodostetaan kokonaiskuva siitä, mitä tarvitaan systemaattisen ja selkeän myyntiprosessin muodostamiseen.

4. *Mikä motivoi huoltomiehiä omissa työtehtävissä ja mikä motivoisi heitä myymään?*

Viimeinen tutkimuskysymys on paljolti riippuvainen kolmen edellisen kohdan tarkastelusta, sillä ilman myytävää ratkaisua, tarvittavia taitoja ja koulutusta sekä organisaation tukea motivoinnin tutkiminen on turhaa. Vasta, kun yrityksen sisälle on rakennettu tarvittava tukirakenne, voidaan keskittyä huoltomiesten työnkuvan laajentamiseen. Samalla halutaan kasvattaa heidän vastuutaan myyntitehtävissä.

#### **1.4 Tutkimuksen rajaus**

Tämä tutkimus on rajattu koskemaan Kone Hissit Oy:n kunnossapidon yksikön huoltomiesten lisämyyntitehtäviä. Yrityksellä on myös varsinainen myyntiyksikkö, jonka vastuulla on uuslaitemyynti. Tämän tutkimuksen tarkoitus on selvittää, mitä

lisämyyntimahdollisuuksia jo olemassa oleva ovikanta tarjoaa. Näin ollen keskitytään huoltomiesten myyntityöhön ja jätetään varsinainen myyntiyksikkö tutkimuksen ulkopuolelle.

Tutkimuksen suurin haaste on löytää sellaisia näkökulmia, jotka tukevat yrityksen käyttöönottosuunnitelman muodostamista. Lisäksi löydetty tekijät täytyy sitoa yhteen ja muodostaa käsitys siitä, mitä kaikkea pitää ottaa huomioon huoltomiesten myyntityössä.

Tutkimus koostuu eri osa-alueista ja alueet on rajattu eri painoarvoja käyttäen. Paketointi-osiossa keskitytään lähinnä paketoinnin hyötyjen läpikäymiseen, sillä yritys on jo päätenyt paketointiin. Empiirisen datan avulla syvennyttään yrityksen pakettien hyötyjen ja kehitystä vaativien osien selvittämiseen.

Tutkimuksessa halutaan selvittää, miten asentajat eroavat myyjistä ja mitä mahdollisia yhteisiä ominaisuuksia, taitoja ja piirteitä näillä kahdella asiantuntijaryhmällä mahdollisesti on. Toisessa tutkimuskysymyksessä pohditaan, mitä etuja tekninen asiantuntija tuo myyntityöhön.

Myyntiprosessi ja myynnin tuki -kysymys keskittyy yrityksen nykyisen myyntiprosessin selvittämiseen ja siihen, mitä haasteita prosessi tällä hetkellä sisältää. Tärkeintä on tutkia, mitä tukea huoltomiehet eli tekniset asiantuntijat tarvitsevat esimieheltä ja yritykseltä, jotta myyntiprosessi on mahdollista viedä alusta loppuun asti itsenäisesti. Tämä osio painottuu myös selkeästi empiirisen datan analysoimiseen, sillä tarkoitus on löytää tapaustutkimuksen yritykselle sopivin ratkaisu, joka toimii käytännössä.

Motivaatiota koskevassa tutkimuskysymyksessä tutkitaan, mikä tällä hetkellä motivoi huoltomiehiä heidän omissa työtehtävissä ja toisaalta, mikä motivoisi heitä myymään. Kirjallisuuskatsauksessa tarkastellaan yleispiirteittäin, mitä motivaatiosta ja erityisesti myynnin motivoimisesta keskustellaan tutkijoiden keskuudessa. Samalla huomioidaan myös yrityksen nykyinen palkitsemisjärjestelmä ja se, miten järjestelmää voi ja pitää muuttaa empiirisen datan perusteella. Motivointia tutkitaan, jotta saadaan hyvä yleiskuva siitä, miten yritys tällä hetkellä motivoi huoltomiehiä ja mitä lisämotivaatiota huoltomiehet tarvitsevat menestykselliseen myyntiin.

## **2 Paketointi**

Tässä työssä asiakkaalle myytävä ratkaisu on paketti, joka sisältää sekä asennuspalvelun että tarvittavat laitekomponentit. Seuraavaksi selvitetään, mitä paketointi käytännössä tarkoittaa ja mitä siitä kirjallisuudessa keskustellaan.

### **2.1 Paketointi käsitteenä**

Koska globaali bisnes muuttuu koko ajan, yritysten täytyy vastata alati muuttuvaan kysyntään ja samalla pystyä kilpailemaan kilpailijoiden ratkaisujen kanssa. Tästä syystä monilla aloilla on alettu paketoimaan palveluita ja tuotteita (More, 2013). Paketti on tuotteiden tai palveluiden ryhmä, joka tarjotaan yhtenä ratkaisuna (Eppen ym., 1991; More, 2013). Näin yritys pystyy myymään vanhoille ja uusille markkinoille uusia ratkaisuja, toisin sanoen täyttämään asiakkaiden tarpeet paremmin kuin aikaisemmin.

### **2.2 Paketointitutkimuksista**

Tuotteen ja palvelun, kahden ja useamman tuotteen tai kahden ja useamman palvelun paketointia yhdeksi kokonaisratkaisuksi on tutkittu monen eri tutkijan toimesta (Stigler, 1968; Bakos & Brynjolfsson, 1999; Kavanaugh, 2007). Paketointia on tutkittu laajasti, mutta Stiglerin (1968) tutkimuksen on katsottu olevan ensimmäinen, jossa näytettiin yrityksen voiton kasvavan, kun paketoidaan kaksi tuotetta, joiden arvot korreloivat negatiivisesti (Hui ym., 2012).

Perinteiset paketointistrategiat, kuten sekapaketointi (mixed bundling) ja puhdas paketointi (pure bundling) ovat herättäneet mielenkiintoa (Kavanaugh, 2007; Li ym., 2013). Näiden strategioiden lisäksi lähivuosina on yleistynyt uusien paketointistrategioiden tutkiminen. Hui ym. (2012) ovat tutkineet hinnoittelupaketointia (price bundling). Hinnoittelupaketointi eroaa tuotepaketoinnista siten, että siinä tarkoituksena on myydä kahta tai useampaa erillistä tuotetta alennettuun hintaan (Hui ym., 2012). Perinteisiä paketointistrategioita käsitellään lyhyesti myöhemmin.

Paketointia on tutkittu myös enemmän ns. monopolimarkkinoilla (monopoly market), joilla on pääasiallisesti yksi markkinajohtaja, kuin markkinoilla, joilla toimii usea kilpaileva yritys (Aloysius ym., 2012). Lähivuosina tutkijoiden kiinnostus on siirtynyt jälkimmäisten markkinoiden tutkimiseen (Aloysius ym., 2012).



## 2.3 Paketoinnin hyödyt

Vaikka paketit käyttäytyvät kuin uudet tuotteet markkinoilla, ne ovat tyypillisesti halvempia kehittää ja niiden kehittämiseen liittyy pienempi riski (Eppen ym., 1991). Koska pakettien esitleminen markkinoille on nopeampaa kuin uuden tuotteen, paketointi on kannattavaa (Eppen ym., 1991). Paketointi tarkoittaa myös sitä, että asiakkaiden ei tarvitse ostaa palvelua ja tuotetta erikseen. Ostamalla paketin kuluttaja saa molemmat kätevästi. Asiakas saa helpon ratkaisun ilman ylimääräisiä asennuskustannuksia tai vaihtoehtoisesti osia, joita tarvitaan asentamiseen. Yritys hyötyy siitä, että vanhat tuotteet voidaan yksinkertaisesti yhdistää yhteen ja myydä yhtenä ratkaisuna (Kavanaugh, 2007).

Kavanaugh (2007) mukaan paketointia voidaan hyödyntää, kun halutaan naamioida hinnoitteluongelmia ja lisätä arvoa, sekä erottaa omat ratkaisut muusta tarjonnasta, kun kilpailu markkinoilla on kovaa. Bodily ja Mohammed (2006) jakavat paketoimisen syyt kahteen eri luokkaan. Heidän mukaansa yritykset paketoivat ratkaisuja toisaalta, jotta saavat hyvän hinnan tuotteille, joita asiakkaat ostaisivat muutenkin ja toisaalta, jotta asiakkaat ostaisivat tuotteita, joita he eivät muuten ostaisi (Bodily & Mohammed, 2006).

Paketointi voi olla ratkaisu hinnoittelusotiin, kun halutaan varmistaa oma paikka markkinoilla. Eppen ym. (1991) vertaa paketoinnin etuja tavalliseen uuteen tuotteeseen, joka tehdään alusta asti. Edut voidaan jakaa kahteen eri luokkaan. Ensimmäiseksi paketoinnilla vältetään uuden tuotteen R&D-vaiheen korkeat kustannukset ja suuret epäonnistumiseen liitetyt riskit. Toiseksi paketteja koottaessa asiakkaiden mieltymyksistä ja tuotekustannuksista tiedetään jo paljon, toisin kuin uuden tuotteen kohdalla. Pakettien käsitteleminen uusina tuotteina johtaa kahteen tulokseen. Ensiksi paketeilla on monia eri käyttötapoja ja toiseksi paketointistrategian toteuttaminen vaatii sitoutumista analyyttiseen päätöksentekoprosessiin. Näin ollen työntekijät sitoutuvat "uuden ratkaisun" myymiseen. (Eppen ym., 1991)

## 2.4 Paketointistrategiat

Kavanaugh (2007) korostaa, että on tärkeää suhtautua paketointiin strategiana eikä pelkästään taktiikkana. Paketointistrategiat jaetaan usein kolmeen eri kategoriaan, erillismyyntiin (individual sale), puhtaaseen paketointiin (pure bundling) sekä

sekapaketointiin (mixed bundling) (Li ym., 2013). Erillismyynnillä viitataan siihen, että kaikki tuotteet hinnoitellaan ja myydään erikseen (Li ym., 2013). Puhdas paketointi tarkoittaa sitä, että yritys tarjoaa tuotteitaan tai palveluitaan vain paketeissa. Näin ollen asiakas ei voi purkaa paketteja osiin, vaikka hän ei tarvitsisi kaikkia sen sisältämiä komponentteja. Sekapaketointistrategiaa käytettäessä yritys myy osia sekä yksittäin että paketissa. Asiakas saa näin ollen itse valita, kummalla tavalla ostaa tuotteita (Li ym., 2013). Sekapaketointi on yleisesti käytetty paketointistrategia (Bodily & Mohammed, 2006). Bodily ja Mohammed (2006) huomauttavat, että paketointi hyödyttää sekä ostajaa että myyjää. Asiakas saa yleensä suuren ratkaisuvaihtoehdon sekä edullisen hinnan. Hui ym. (2012) mainitsevat, että sekapaketoinnin lisäksi myös puhdas paketointi on suosittu paketointistrategia.

Paketointistrategiaa laadittaessa yritys voi hyödyntää nykyistä asiakaskuntaa ja segmentoida asiakkaat eri ryhmiin (Kavanaugh, 2007). Näin pystytään huomaamaan, mitä eri tarpeita eri segmenteillä todellisuudessa on. Eräs esimerkki tämän kaltaisesta paketoinnista on erilaiset online-kaupat. Kun asiakas on valitsemassa esimerkiksi kirjaa, sivusto ehdottaa muita samankaltaisia tuotteita tai tuotteita, joita asiakkaan kannattaisi ostaa kirjan yhteydessä. Internet-sivustot ovat alkaneet käyttää tällaista segmentointia paljon viime aikoina (Kavanaugh, 2007).

### **3 Tekninen asiantuntija ja myynti**

Toista tutkimuskysymystä lähestytään kahdesta eri suunnasta. Aluksi pohditaan, mitä tarkoitetaan termillä tekninen asiantuntija ja miten tekninen asiantuntija eroaa myyjästä. Lisäksi pohditaan sitä, kannattaako teknistä asiantuntijaa kouluttaa myyntitehtäviin. Tuoko tekninen asiantuntija jotain erilaista ja erityistä myyntitilanteeseen? Tämän jälkeen keskitytään erikseen myyjiin ja myyjien ominaisuuksiin, taitoihin sekä piirteisiin. Lopulta verrataan teknisen asiantuntijan ja myyjän välisiä eroja.

#### **3.1 Mikä on tekninen asiantuntija?**

Tekniset asiantuntijat ”technicians” ovat työntekijöitä, jotka käyttävät systemaattista prosessia suorittaessaan monimutkaisia tai tieteellisiä tehtäviä (Braddock. 1995). Termin käyttö on yleistynyt, sillä työtehtävät ovat monimutkaistuneet, yrityksillä on paineita parantaa tuottavuutta sekä itse termin arvostus on kasvanut (Braddock, 1995). Nykyään palveluiden ja tuotteiden sekä ihmisten taitojen kehittyessä, yhä useampia ammattilaisia kutsutaan teknisiksi asiantuntijoiksi (Braddock. 1995). Tässä työssä teknisillä asiantuntijoilla tarkoitetaan huoltomiehiä, jotka huoltavat ja asentavat laitteita asiakkaan tiloissa.

#### **3.2 Tekninen asiantuntija ja myyntityö**

Teknisen asiantuntijan hyödyntäminen myyntitehtävissä on herättänyt keskustelua tutkijoiden keskuudessa jo kauan (Ways, 1982; Johnson, 2007; Hall, 2011; Chapman, 2013). Monet tutkijat ovat huomanneet, etteivät tekniset asiantuntijat yleensä halua, että heitä pidetään myyjinä tai että heitä yhdistetään myyntiin ollenkaan (Johnson, 2007; Hall, 2011; Chapman, 2013). Teknisten asiantuntijoiden hyödyntäminen myyntitehtävissä aiheuttaa täten globaaleja haasteita yrityksille. Onko teknisen asiantuntijan kouluttamisesta myyntityöhön hyötyä organisaatiolle? Pystytäänkö teknisiä asiantuntijoita hyödyntämään myyntityössä, jos heidän asenteensa myyntiin on huono?

Tilanne on haastava erityisesti Suomessa, missä sekä myynti että markkinointi kärsivät alhaisesta arvostuksesta (Parvinen, 2008). Parvisen (2008) mukaan arvostuksen puute johtaa myyjien suureen vaihtuvuuteen.

### 3.2.1 Kansainvälinen arvostus ja Johnsonin tutkimus

Myynnin ja myyjien arvostus myöskään kansainvälisten tutkimusten mukaan ei ole korkea (Johnson, 2007). Johnsonin (2007) teettämässä tutkimuksessa osallistujia pyydettiin keksimään adjektiiveja, jotka heidän mielestään kuvailisivat myyjiä parhaiten. Tutkimuksessa kuuden adjektiivin kärki oli:

- päällekkäyvä (pushy)
- epäaito, teeskentelevä (phony)
- salakähmäinen (sneaky)
  - myyjä ei valehtelee mutta osaa vältellä tiettyjä asioita, kunnes on liian myöhäistä perääntyä tai kieltäytyä
- epärehellinen (dishonest)
- lipevä (slick)
  - asiakas tietää, että asiat eivät menneet, kuten suunniteltu tai luvattu mutta hän ei pysty suoraan yhdistämään myyjää ongelmaan
- epätoivoinen (desperate)
  - myyjän on pakko päästä myyntitavoitteisiin (Johnson, 2007).

Samassa tutkimuksessa kysyttiin, millä adjektiiveilla tutkimukseen osallistuneet kuvailisivat asiantuntijoita. Tässä tapauksessa kuuden adjektiivin kärki oli:

- pätevä (competent)
- rehellinen (honest)
- asiantunteva (knowledgeable)
- luotettava (dependable)
- huolehtivainen (caring)

- joustava (flexible)
  - joustaa tarpeen vaatiessa, kun kohtaa odottamattoman tilanteen (Johnson, 2007).

Johnsonin (2007) mukaan eräs esimiesten kohtaama ongelma on se, että huoltomies voi vaikuttaa myöntyväiseltä myymään tuotteita esimiehen neuvotellessa asiasta hänen kanssaan, mutta todellisuudessa hän ei halua asiakkaiden yhdistävän itseensä edellä mainittuja myyjien piirteitä.

### **3.2.2 Koulutus**

Yrityksen on tärkeää hyväksyä se, että vaikka teknisillä asiantuntijoilla olisi myyntimahdollisuus ja tarpeeksi tietoa myydä ratkaisu, osa ei siltikään käytä myyntitaitojaan (Ways, 1982). Täten eräs ongelmista onkin se, miten tekniset asiantuntijat saadaan motivoituneiksi myymään ja hyödyntämään omaa asiantuntevuuttaan (Ways, 1982). Organisaation on hyvä varautua myös siihen, että työtehtävän muutos aiheuttaa aina tietyn määrän vastarintaa (Ways, 1982).

Waysin (1982) mukaan työtehtävien muuttuessa on tärkeää painottaa sitä, että tarkoituksena ei ole muuttaa teknisiä asiantuntijoita myyjiksi. Hyvä tapa lähestyä asiaa on kertoa, mistä myyjän työtehtävät koostuvat (Ways, 1982). Samalla olisi hyödyllistä järjestää myyntikoulutusta, jossa asiantuntijoille opetetaan kommunikointitaitoja sekä muita tarvittavia taitoja (Ways, 1982).

#### **3.2.2.1 Myyjän kouluttaminen**

Kuten Ways (1982) mainitsi, myyntikoulutuksen järjestäminen on tärkeää. Seuraavaksi pohditaan sitä, miten myyjiä täytyy kouluttaa, sillä tässä tutkimuksessa tekniset asiantuntijat toimivat myyjinä.

Marks (2008) korostaa myyjien koulutuksen tärkeyttä. Marks (2008) mukaan monilla aloilla myyjät menettävät myyntimahdollisuuksia, jos he eivät pysty selviytymään uusista tilanteista, uusista konsepteista tai uusista tuotelinjoista. Näin ollen he tarvitsevat lähes jatkuvaa koulutusta. Marks (2008) huomauttaa, että myyjät tarvitsevat koulutusta toisaalta saadakseen parhaan mahdollisen edun hyödyntämällä uusia

positiivisia kehityksiä ja toisaalta minimoidakseen kilpailutilanteen tai talouden kielteisten muutosten aiheuttamat vahingot.

Marks (2008) määrittelee myös sen, milloin yrityksen pitäisi kouluttaa myyjiä:

- kun palkataan uusia myyjiä
  - Tämä on itsestään selvää, sillä uusille myyjille täytyy antaa peruskoulutus ennen kuin heidät lähetetään asiakkaan eteen.
- ennen uusien strategisten tuotteiden lanseerausta
  - Tuotteiden tuntemus on tärkeää myyjälle, jotta hän pystyy myymään niitä asiantuntevasti. Myyjien pitää olla tietoisia tuotepäivityksistä ja uusista malleista, jotta asiakkaalle ei tule sellainen olo, että hän tietää tuotteesta enemmän kuin myyjä.
- ennen suurta mainoskampanjaa
  - Myyjien täytyy pystyä vastaamaan erityisiin kysymyksiin, joita asiakkaat kysyvät uuden kampanjan tai markkinatrendin takia.
- kriisin aikana
  - Jos yrityksellä menee huonosti, tarvitaan myyjiä, jotka ovat päteviä. Nopein ja tehokkain tapa hankkia päteviä myyjiä on kouluttamalla jo olemassa olevia myyjiä.
- kun markkinat tai toimiala muuttuu.
  - Tietokoneiden ja teknologian olemassaolo vaikuttaa liiketoimintaan ja monesti myyjät ovat paineistettuja pysymään ajan hermoilla. Näin ollen esimerkiksi teknologiakoulutus on tärkeää.

### **3.2.3 Teknisen asiantuntijan edut myyntitilanteessa**

Yksi teknisen asiantuntijan eduista myyntitilanteessa on se, että hän usein tietää paljon huoltamiensa laitteiden teknisistä ominaisuuksista ja on täten asiantuntevin myymään ratkaisuja. Lisäksi hän muodostaa hyvän luottamussuhteen asiakkaaseen, mikä on todella tärkeää myyntiprosessia ajatellen (Hall, 2011). Tutkijat eivät kuitenkaan ole yksimielisiä siitä, onko hyödyllistä kouluttaa tekninen asiantuntija myymään (Hall, 2011). Painavin syy vastustaa teknisten asiantuntijoiden toimenkuvan laajentamista myyntityöhön on se, että vastuun kasvattaminen myyntitehtävissä vie aikaa huolto- tai muilta tehtäviltä, joiden tekemiseen heidät on palkattu ja koulutettu (Hall, 2011). Lisäksi Hall (2011) toteaa, että myynnin korostaminen liikaa voi johtaa asiakkaan laitteiston turhaan korvaamiseen, jolloin myös luottamussuhde asiakkaan ja teknisen asiantuntijan välillä voi kärsiä. Asia, josta tutkijat ovat samaa mieltä, on se, että teknisen asiantuntijan osallistuttaminen myyntiin on hyvin tapauskohtaista ja asiaan vaikuttaa paljolti johtajien omat mielipiteet ja kokemukset (Hall, 2011).

## 4 Myyjien taidot, ominaisuudet ja piirteet

Koska teknisiä asiantuntijoita käsitellään tässä työssä myyjinä, on hyödyllistä tarkastella, mitä kirjallisuudessa keskustellaan myyjistä. Jokainen myyntitilanne on erilainen ja sillä on ainutlaatuisia piirteitä. Koska uusien myyjien palkkaaminen ja kouluttaminen on kallista ja vielä kalliimpaa ovat tehottomien myyjien aiheuttamat myyntitilannetappiot, myyntijohtajat ja tutkijat ovat tutkineet henkilökohtaisten ominaisuuksien ja piirteiden sekä myynnillisen menestyksen välistä yhteyttä (Donaldson, 2007).

### 4.1 Tutkimushistoriaa

Ylipäänsä minkä tahansa työn suorittamiseen vaikuttavia ihmisten henkilökohtaisia piirteitä ja ominaisuuksia on tutkittu kauan (Barrick & Mount, 1991; Reday ym., 2009; Rasmusson, 1999). Myyntijohtajat ja -tutkijat haluavat selvittää, onko myyjillä yleisiä ominaisuuksia tai piirteitä, jotka vaikuttavat myyntitehokkuuteen (Barrick and Mount, 1991; Donaldson, 2007; Kahle, 2008; Rasmusson, 1999). Heitä kiinnostaa, onko olemassa niin sanottuja synnynnäisiä myyjiä vai voiko ihmisen kouluttaa tehokkaaksi myyjäksi (Kahle, 2008; Donaldson, 2007). Uudet myyntijohtajat ja -kouluttajat uskovat vakaasti jälkimmäiseen kommenttiin (Kahle, 2008).

Vaikka eri tutkijat ovat tutkineet myyntitehokkuutta, Barrickin ja Mountin (1991) tutkimus viiden eri persoonallisuuspiirteen vaikutuksesta työsuoritukseen on edelleen tutkimuksista hallitsevin (Reday ym., 2009). Barrick ja Mount (1991) tutkivat ulospäin suuntautuneisuuden (extroversion), emotionaalisen vakauden (emotional stability), suostuvaisuuden (agreeableness), tunnollisuuden (conscientiousness) ja avoimuuden kokeilla (openness to experience) suhdetta työsuoritukseen. Piirteitä ja työsuoritusta tutkittiin viiden eri ammattiryhmän avulla. Tutkimustuloksista nähtiin, että myyntitehokkuuteen vaikuttaa erityisesti kolme piirrettä: myyjän vakuuttavuus, tahdikkaus ja kilpailukyky. Raday ym. (2009) lisää kolmen piirteen joukkoon vielä neljännen: myyjän itseluottamuksen.

Myyjän piirteitä on tutkittu myös asiakastyytyväisyyden näkökulmasta. Anselmi ja Zemanek (1997) huomasivat, että mitä paremmat ihmissuhdetaidot (käytöstavat ja kommunikointikyky) ja intensiteetin (peräänantamattomuus ja innokkuus) myyjät omaavat, sitä tyytyväisempiä ovat ostajat. Rasmusson (1999) tutki, mitkä piirteet



vaikuttavat myyjän menestykseen. Kyselyyn vastasi 209 huippumyyjää. 72 % vastaajista sanoi kyvyn rakentaa pitkäkestoisia suhteita olevan tärkein vahvuus. Muita vahvuuksia olivat esimerkiksi itsevarmuus, halu ottaa riskejä, sosiaalisuus, hyvä päättelykyky, tervejärkinen skeptisyys, empaattisuus sekä luovuus. (Rasmusson, 1999)

## **4.2 Myyjän persoonallisuus ja ominaisuudet**

Henkilökohtaiset ominaisuudet ja persoonallisuus vaikuttavat myyntisuoritukseen.

Donaldson (2007) määrittelee persoonallisuuden vastaavasti: ”Personality is the sum total of all the behavioral and mental characteristics by means of which an individual is recognized as being unique.” Vapaasti suomennettuna tämä tarkoittaa, että persoonallisuus on käyttäytymiseen liittyvien ja henkisten ominaisuuksien kokonaisuus, jonka perusteella yksilö on ainutlaatuinen. Donaldson (2007) esittelee teoksessaan neljä ominaisuutta, jotka useiden tutkimusten mukaan ovat haluttuja ominaisuuksia myyjissä. Nämä ominaisuudet Donaldsonin (2007) mukaan ovat:

- innokkuus
  - Tällä tarkoitetaan, että myyjien täytyy olla innostuneita työstään, tuotteestaan, yrityksestään sekä itsestään. Piirteen hankaluus on sen mittaaminen ja määrittely. Innokkuus on ihmisen piirre, jonka avulla henkilö pystyy epäonnistumisista ja torjunnoista huolimatta suhtautumaan seuraavaan tehtävään samalla mielenkiinnolla kuin edelliseen. Henkilöt, jotka tekevät paljon töitä ja ovat sinnikkäitä, päättäväisiä ja innokkaita, ovat mitä todennäköisimmin menestyksekkäitä.
- itseluottamus
  - Hyvän itseluottamuksen omaavat henkilöt nauttivat mitä luultavimmin myyntityöstä ja ovat menestyksekkäitä. Itseluottamus itsessään ei riitä, vaan työntekijän täytyy uskoa tuotteeseen ja yritykseen. Tällöin luottamus omiin kykyihin ja myytävään ratkaisuun välittyvät myös asiakkaalle myönteisenä ostokokemuksena. Itseluottamuksen puute voi johtaa myyntimahdollisuuksien hukkaamiseen ja lopulta myyntitappioihin.

- älykkyys
  - Vaikka myyjiltä vaaditaan tiettyä perustason älykkyyttä, älykkyydellä perinteisessä mielessä ei katsota olevan suoraa vaikutusta myyjän menestykseen. Perinteiset älykkyuden määrittämiskriteerit eivät ole välttämättä sopivimmat myyjille, sillä liika älykkyys voi aiheuttaa ongelmia. Myyjät voivat esimerkiksi ylianalysoida tai arvostella tilanteita liikaa. Tämän takia myynnissä kannattaisi keskittyä henkisten ja sanallisten kykyjen suosimiseen perinteisten kirjallisten tai analyttisten kykyjen sijaan.
- itsekunnioitus.
  - Itsekunnioituksella tarkoitetaan kykyä ja halua motivoitua ei-rahallisista kannustimista. Näitä kannustimia ovat esimerkiksi itsetunto ja seurallisuus. Nämä vaikuttavat suuresti tehokkaaseen myyntiin.

#### 4.2.1 Myyntijohtajan näkökulma

Koska kirjallisuudessa on runsaasti myyntijohtajien ja -asiantuntijoiden kirjoittamia artikkeleita, tähän tutkielmaan haluttiin myös vahvan käytännön kokemuksen omaavan henkilön näkemys. Kahle (2008) korostaa, että ihmisen persoona ja luonteenpiirteet vaikuttavat siihen, miten hyvin tai helposti hän pystyy oppimaan myyjän työn vaatimia taitoja ja tapoja.

Kahle (2008) nostaa esille tarpeellisia ominaisuuksia, yhtenä tärkeimmistä ihmisen halun menestyä. Hän samalla painottaa, että menestyksen haluaminen ei ole yhtä helppoa kuin miltä se kuulostaa, sillä ihmiset usein haluaisivat menestyksen tuomat edut ilman tarvittavaa panostusta. Menestyvät ihmiset ovat valmiita hyväksymään menestykseen tarvittavan ajan ja vaivannäön ja tekemään tarvittavia uhrauksia. Tällainen myyjä on valmis investoimaan aikaa ja tarvittaessa rahaa jatkuvaan kehitykseen ja hän myös etsii jatkuvasti uusia kehitysmahdollisuuksia.

Toisena tärkeänä ominaisuutena Kahle (2008) mainitsee henkilön kyvyn ja taipumuksen oppia. Myyjälle tämä tarkoittaa avoimuutta kokeilla uusia ideoita ja oman käytöksen muokkaamista uuden idean mukaisesti. Täten hyvä myyjä on aina etsimässä uusia

ideoita ja kokeilemassa uusia toimintatapoja ja käytösmalleja, jotka auttavat häntä parhaan mahdollisen tuloksen saavuttamisessa.

Edellä mainitut kaksi ominaisuutta muodostavat Kahlen (2008) mukaan menestyksekkään myyjän perusominaisuudet. Muut ominaisuudet on muodostettu näiden avulla. Kolmas mainittu ominaisuus on myyjän kyky selviytyä vastoinkäymisistä (Kahle, 2008). Kahlen (2008) mukaan tämä ominaisuus on usean eri tutkijan mukaan myyjän tärkein kyky. Donaldson (2007) mainitsi samaisen ominaisuuden omassa teoksessaan. Myyjä pystyy vastoinkäymisistä huolimatta suhtautumaan työhönsä innolla, eikä hän lamaannu tai lannistu epäonnistuneesta esimerkiksi myyntipuhelusta (Kahle, 2007). Hän pikemminkin tulkitsee epäonnistuneen tilanteen hyvänä mahdollisuutena oppia lisää ja hänestä tulee päättäväisempi ja keskittyneempi kuin ennen (Kahle, 2007).

Viimeiseksi ominaisuudeksi Kahle (2008) määrittelee myyjän keskittymiskyvyn. Nykyyhteiskunnassa ihmistä ympäröivät monet eri mahdollisuudet, vaatimukset ja tehtävät, jolloin myyjän huomion voi työpäivän aikana viedä useat varsinaiseen työhön liittymättömät asiat. Kahle (2008) neuvoa myyjiä keskittymään yhteen asiaan kerrallaan, sillä myynti on hyvin herkkä ala, jossa pitkäkestoinen menestyminen vaatii vuosia kestäväää kurinalaista työtä.

### **4.3 Myyjän tieto**

Koska myyjän persoonallisuus ja henkilökohtaiset ominaisuudet ovat vain osatekijöitä menestyksellisessä myynnissä, Donaldson (2007) esittää tiedon (knowledge) olevan tärkeä osa prosessia. Tiedolla hän viittaa kuuteen erilaiseen tiedon tyyppiin, joita myyjällä pitää olla menestyksellisessä myyntitilanteessa.

*Tuotteiden tuntemus* on Donaldsonin (2007) mukaan menestyksekkään myyjän arvostetuin ominaisuus. Tuotteen hyötyjen ja käyttötarkoituksen sekä toiminnan tunteminen on tärkeää, sillä myyjä pystyy tuotteen tuntemisella esittelemään asiakkaalle tarvittavia tietoja. Donaldson (2007) huomauttaa myös, että useiden tutkimusten mukaan myyjien heikko tietämys tuotteista on valitettavan yleistä.

*Kilpailijoiden tunteminen* on hyödyksi, sillä myyjä pystyy hyvällä tuntemuksella kilpailijoiden tuotteista kuvailemaan asiakkaalle oman tuotteen hyödyt kilpailijaan

verrattuna. Kilpailijoiden tuotteiden tuntemus ei tarkoita, että myyjä yrittäisi vähätellä toisen tuotteita. (Donaldson, 2007)

*Markkinoiden tunteminen* on hyödyllistä, jotta myyjä pystyy välittämään myyntijohdolle tietoa asiakkaista, kilpailijoista, markkinoiden tilasta ja -trendeistä (Donaldson, 2007).

*Asiakkaiden tunteminen* on tärkeää myyjille, jotta he pystyvät muodostamaan ja ylläpitämään kestäviä asiakassuhteita. Myyjän rooli on muuttunut aggressiivisesta myynnistä suhteiden rakentamiseen ja hoitamiseen. Asiakaspalvelu on erityisen tärkeää uudessa roolissa. Pahimmillaan asiakassuhteiden huono hoitaminen voi johtaa asiakkaan tyytymättömyyteen ja asiakassuhteen lopettamiseen. (Donaldson, 2007)

*Toimialueen tuntemisella* viitataan aikaa vaativien tekijöiden järjestämiseen. Näihin tekijöihin kuuluvat esimerkiksi matkustusreitien suunnittelu, myyntipuheluiden ajankohdan suunnittelu ja tarvittavien ei-myyntillisten aktiviteettien aikatauluttaminen. Nämä tekijät ovat tärkeitä tehokkuuden varmistamiseksi. (Donaldson, 2007)

*Yrityksen tuntemisella* tarkoitetaan myyjien tietoa yrityksestä, sen historiasta, omistuksesta, omistajien määräämästä suunnasta ja niin edelleen. Näiden avulla muodostetaan yhtenäinen yrityskulttuuri, joka auttaa myyjien tehokkuudessa, kun he tietävät yhteiset pelisäännöt, organisaation rakenteen ja toimintatavat. (Donaldson, 2007)

#### **4.4 Myyjä ja organisaatio**

Donaldson (2007) esittää merkittäväksi löydöksi sen, että henkilökohtaisten tekijöiden ja myyntitehokkuuden välinen yhteys ei riipu pelkästään yhdestä tekijästä vaan ehtojen ja olosuhteiden muodostamasta yhdistelmästä. Tähän yhdistelmään sisältyvät esimerkiksi markkinat, ostaja tai ostajaorganisaatio, johtajat ja johtotyyli, ratkaisun tyyppi, yrityksen ominaisuudet (kulttuuri yms.) sekä myyjän persoona (Donaldson, 2007). Näin ollen ei ole olemassa yhtä oikeaa teoriaa myyjien persoonallisuudesta tai halutuista ominaisuuksista.

Myynti on vaihtunut pelkästä tuotteiden ja palveluiden henkilökohtaisesta myynnistä kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen tarjoamiseen (Donaldson, 2007; More, 2013).

Markkinasuuntautuneisuus tarkoittaa, että yritykset pyrkivät kuuntelemaan asiakkaiden mielipiteitä ja löytämään heille sopivimmat ratkaisut, jolloin myyjät eivät voi enää luottaa pelkästään omiin ominaisuuksiin tai kykyihin vaan heidän täytyy rakentaa läheinen suhde asiakkaaseen (Donaldson, 2007). Näin ollen vanhojen asiakassuhteiden ylläpito on äärimmäisen tärkeää. Samalla myyminen ei ole enää pelkästään erillinen osa yritystä vaan se on integroitu osa kokonaismarkkinointia, joka määrittelee ratkaisun arvolupauksen (Donaldson, 2007). Myyjät osallistuvat arvolupauksen rakentamiseen keskustelemalla asiakkaan kanssa ja kuuntelemalla häntä. Yritykset rakentavat infrastruktuuria, joka perustuu pelkkien myyjien taitojen sijaan järjestelmään, joka koostuu taidoista (skills), tiedosta (knowledge) sekä ammatillisesta älystä (professional intellect). Tämä järjestelmä perustuu Quinn ym. (1996) määrittelemään tiedon hierarkiaan (hierarchy of knowledge).

Quinn ym. (1996) mukaan todellinen ammattilainen omaa niin sanotun tietopankin (body of knowledge), jota täytyy päivittää jatkuvasti. Tutkimuksessa määritetään organisaation ammatillisen älyn koostuvan neljästä tasosta. Seuraavaksi esitellään nämä neljä tasoa ja kerrotaan lyhyesti tasojen merkitykset.

- Kognitiivisen tiedon (cognitive knowledge, know-what) taso saavutetaan koulutuksen ja sertifioinnin avulla. Kyseinen tieto on erittäin tärkeä osa kokonaisuutta mutta kaukana riittävästä. (Quinn ym., 1996)
- Edistyneet taidot (advanced skills, know-how) määrittelevät sen, miten henkilö pystyy toteuttamaan teorian käytännössä. Tällä tarkoitetaan kykyä ratkaista monimutkaisia tosielämän haasteita teorian avulla. (Quinn ym., 1996)
- Menetelmien/järjestelmien tuntemus (systems understanding, know-why) kuvaa henkilön tietoa syy-seuraus suhteista. Tämä tuntemus auttaa ammattilaisia siirtymään pelkästä tehtävän ratkaisusta suurien ja monimutkaisten haasteiden ratkaisuun. (Quinn ym., 1996)
- Omaehtoinen luovuus (self-motivated creativity, care-why) sisältää ihmisen halun (will), motivaation (motivation) ja sopeutumiskyvyn menestyä (adaptability for success). Erittäin motivoituneet ja luovat ryhmät suoriutuvat

usein työstä paremmin kuin heitä enemmän taloudellisia resursseja omaavat ryhmät. (Quinn ym., 1996)

## **5 Myyntiprosessi ja asiakas**

Käyttöönottoprojektiin tärkeänä osana kuuluu itse myynti ja se, miten huoltomiehet pystyvät myymään ratkaisuja asiakkaille. Tässä osiossa keskitytään myynnin ja myyntitilanteen konkreettisiin haasteisiin tarkastelemalla myyntiprosessista. Samalla pohditaan asiakkaan osuutta myyntitapahtumassa ja asiakassuhteen rakentamisen tärkeyttä yrityksen kannalta. Asiakassuhteen käsittelyssä keskitytään pitkäkestoisten asiakassuhteiden määrittämiseen, sillä huoltomiehet myyvät ratkaisuja jo olemassa olevalle asiakaskunnalle, jolla on huoltosopimus yrityksen kanssa.

### **5.1 Myyntiprosessi**

Myyntiprosessi, eli tässä tapauksessa asentajan tekemä henkilökohtainen myyntityö, muodostaa tärkeän osa-alueen pakettien käyttöönottoprojektia. Ilman myyntiprosessin vakiinnuttamista ja tarvittavien myyntityökalujen tarjoamista asentajille he eivät pysty myymään paketteja asiakkaille. Käytännössä tämä tarkoittaa vankkaa myynnin ja organisaation tukea. Myyntiprosessi pitää sisällään eri kohtia, joiden avulla myyjä, esimies ja organisaatio saavuttavat halutun lopputuloksen eli solmivat kaupan asiakkaan kanssa.

On tehty useita eri tutkimuksia siitä, miten myyntiprosessi saadaan strukturoitua siten, että tuloksena on järkevä ja tiettyä logiikkaa noudattava kokonaisuus (Donaldson, 2007; Care & Bohlig, 2008; Jobber, 2009; Van Solingen ym. 2011). Myyntiprosessin kuvaus vaihtelee tutkijasta riippuen, mutta prosessin tukipalikat pysyvät pääosin samoina. Tähän katsaukseen on valittu esimerkkinä Caren ja Bohligin (2008) kuvailema myyntiprosessi, sillä sen arvioidaan olevan tarpeeksi kattava, jotta myyntiprosessin ominaisuudet tulevat hyvin esille. Care ja Bohlig (2008) jakavat myyntiprosessin kuuteen eri osaan. Näitä osia ovat: 1) myyntitapahtuman potentiaalisuuden arviointi (lead qualification), 2) tarjouspyyntö, 3) tarpeiden analysointi, tunnistaminen sekä asiakkaan sitouttaminen, 4) esittely, demonstraatio ja ehdotus, 5) arviointi ja 6) neuvottelu sekä kaupan solmiminen (Care & Bohlig, 2008).

#### **5.1.1 Myyntitapahtuman potentiaalisuuden arviointi**

Myyntitapahtuman potentiaalisuuden arviointi on prosessi, jonka aikana myyntitiimi yrittää arvioida, miten todennäköisesti myyjä onnistuu solmimaan kaupan asiakkaan kanssa. Tämä osio jakautuu kahteen eri osaan. Ensimmäinen osa koostuu mahdollisen

asiakkaan budjetin arvioimisesta, asiakkaan avainyhteyshenkilöiden selvittämisestä sekä asiakkaan ostotodennäköisyyden selvittämisestä. Tämän vaiheen suorittaa yleensä myynnin tukihenkilö.

Jos ensimmäisen osan arvioidaan antavan tarpeeksi paljon tietoa ja potentiaalisen myyntikohteen, siirrytään toiseen osaan. Toisessa osassa tilannetta arvioi myyjä sekä esimies. Myyjä arvioi uudelleen mahdollisen asiakkaan budjetin sekä aikataulun ja esimies arvioi asiakkaan tekniset vaatimukset. Jos budjetti riittää ostamiseen ja asiakkaan tekninen ympäristö vastaa tuotteen vaatimuksia, edetään seuraavaan vaiheeseen.

### **5.1.2 Tarjouspyyntö**

Tässä vaiheessa mahdollinen asiakas haluaa lisää tietoa yrityksestä, tuotteista ja muista ostopäätökseen vaikuttavista tekijöistä. Vaihe koostuu paljolti paperityöstä ja dokumenttien laatimisesta. Jos yritys on avainmyyjän asemassa, on mahdollista välttää tämä vaihe kokonaan. On kuitenkin tärkeää tietää, tarvitseeko asiakkaiden kilpailuttaa sopimuksia tai tarjouksia lain tai muiden säännösten puitteissa vai voivatko he käyttää avainmyyjää. Saamalla tämän tiedon yritys pystyy välttämään kilpailijoiden kutsumisen vahingossa mukaan tarjousprosessiin, jolloin syntyisi ei-toivottu tarjouskilpailu.

Toisaalta yrityksen ollessa suuressa roolissa markkinoilla, se voi vastaanottaa myös toivottuja tarjouspyyntöjä. Tällaisia pyyntöjä mahdollinen asiakas tekee halutessaan selvittää parhaan olemassa olevan ratkaisun markkinoilla. Kilpailutilanne voi olla haastava, sillä yritys ei välttämättä tiedä, mikä kolmas osapuoli on lähestynyt mahdollista asiakasta. Tämä osapuoli on ehtinyt ottaa yhteyttä asiakkaaseen ja näin ollen mahdollinen asiakas on jo muodostanut tuotteelle tietyt odotukset, jotka yrityksen täytyy ylittää tai vähintään täyttää.

### **5.1.3 Tarpeiden analysointi, tunnistaminen sekä asiakkaan sitouttaminen**

Usein mahdollinen asiakas lähettää tarjouspyynnön usealle eri myyjälle ja kokoaa tarjousten perusteella lyhyen listan mahdollisista myyjistä. Jos oma yritys on tällä listalla, sillä on oikeus kysyä kysymyksiä mahdolliselta asiakkaalta. Tätä vaihetta kutsutaan tarpeiden analysoimiseksi tai tunnistamiseksi. Vaihe on tärkeä, sillä se mahdollistaa asiakkaan tarpeiden kartoittamisen ja yksilöllisen ratkaisun



suunnittelemisen. Lisäksi tässä vaiheessa yrityksellä on ensimmäinen todellinen mahdollisuus olla vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa.

#### **5.1.4 Esitys, esittely ja ehdotus**

Tämä osaprosessi koostuu kolmesta eri vaiheesta.

##### *Esitys*

Kun yritys on selvittänyt edellisen osion sen odotetaan esittävän osion perusteella tehdyt löydöt. Esitys painottuu yleensä niihin yksityiskohtiin ja painopistealueisiin, joita asiakas toivoo esityksen sisältävän.

##### *Esittely*

Esittely voi olla haastavin osa koko myyntiprosessia. Itse esitys voi olla helppoa, mutta hyvän ja oikean arvolupauksen sisältämän esittelyn pitäminen voi olla todella haastavaa. Hyvä esittely muuttuu pelkkien tuoteominaisuuksien listaamisesta kattavan kokonaiskuvan esittelemiseksi.

##### *Ehdotus*

Jotkut asiakkaat lyhentävät myyjien listaa ennen ehdotus-vaihetta. Ehdotuksen on tarkoitus vastata asiakkaan kanssa käydyn keskustelun kautta muodostunutta ratkaisua, jota myyjä suosittelee. Ehdotus myös sisältää usein hinnan ja muuta tarpeellista tietoa.

#### **5.1.5 Arviointi**

Arviointi on valinnainen vaihe, sillä jotkut asiakkaat vaativat tuotteen testaamista tai arvioimista ennen ostopäätöstä.

#### **5.1.6 Neuvottelu, kaupan solmiminen ja myynnin seuranta**

Nimensä mukaisesti tämä vaihe sisältää myyjän ja asiakkaan välisen neuvottelun ja kaupan lopullisen sulkemisen.

Edellä mainittuihin vaiheisiin Donaldson (2007) ja Jobber & Lancaster (2009) lisäävät neuvottelun jälkeen myynnin seuranta -osion osaksi kokonaisprosessia. Myynnin seurannalla varmistetaan asiakkaan tyytyväisyys myytyyn ratkaisuun. Kaupan

solmimisen jälkeen ongelmaksi voi muodostua se, että myyjän tarjoama ratkaisu ja asiakkaan omat odotukset eivät kohtaa (Donaldson, 2007). Näin ollen myyjän tulee seurannalla varmistaa, että asiakas pysyy tyytyväisenä ja on jatkossakin valmis tilaamaan ratkaisuja myyjän edustamalta organisaatiolta. Van Solingen ym. (2011) korostavat, että myyntitiimien tulisi uusasiakashankinnan lisäksi keskittyä vanhojen asiakassuhteiden ylläpitoon, sillä tyytyväiset asiakkaat levittävät mielellään sanaa onnistuneesta hankinnasta omille yhteistyökumppaneilleen. Tämä "suusta suuhun" -markkinointi voi samalla vähentää uusasiakashankinnan aiheuttamia kustannuksia.

## **5.2 Myyntiprosessin yksinkertaistaminen**

Edellä kuvattu myyntiprosessi on laaja ja kuvaa koko prosessia, jossa on mukana myyjän lisäksi organisaatio sekä muita henkilöitä. Tämän tutkimuksen kannalta on tärkeää huomioida erityisesti ne osiot, joissa myyjä on vahvasti läsnä. Lisäksi myyntiprosessi yksinkertaistuu merkittävästi, koska mahdollinen asiakas on valmiiksi tuttu yritykselle ja yrityksellä on valmis asiakassuhde osto-organisaatioon. Seuraavaksi käsitellään asiakkaan roolia myyntiprosessissa.

## **5.3 Asiakslähtöinen myynti**

Jotta yritykset pystyvät rakentamaan kestäviä ja pysyviä asiakassuhteita, myyjien on tärkeää suhtautua myyntityöhön mahdollisimman asiakslähtöisesti. Tällöin yrityksen ja myyjän tehtäväksi muodostuu asiakkaalle sopivimpien ratkaisujen tarjoaminen, jotta asiakkaan tarpeet pystytään täyttämään. Samalla pyritään helpottamaan asiakkaan päätöksentekoa tarjoamalla vain sopivia ratkaisuja. (Jobber & Lancaster, 2009, s.248)

Saxe ja Weitz (1982) määrittelevät asiakslähtöisen myynnin koostuvan kuudesta kohdasta:

- halu auttaa asiakkaita tekemään tyydyttäviä ostopäätöksiä
- auttaa asiakkaita arvioimaan heidän tarpeensa
- tarjota tuotteita, jotka tyydyttävät tunnistetut tarpeet
- kuvata tuotteet tarkasti
- välttää petollisten tai manipuloivien vaikutustaktiikoiden käyttöä

- välttää painostavien myyntitekniikoiden käyttöä.

## 5.4 Myynnilliset haasteet ja asiakasorganisaatio

Ostajat voidaan jakaa eri luokkiin sen mukaan, onko ostaja organisaation edustaja vai kuluttaja itse (Jobber & Lancaster, 2009). Näiden kahden ostajan välinen ero on tärkeä huomioida, sillä eroavaisuudet vaikuttavat myyntiprosessiin ja siihen, millä tavalla tuotteita tai palveluita on markkinoitava (Jobber & Lancaster, 2009, s.78). Käytännössä teollisia tuotteita myyvällä yrityksellä on vähemmän potentiaalisia asiakkaita kuin kuluttajamarkkinoilla toimivalla yrityksellä (Jobber & Lancaster, 2009). Jobber ja Lancaster (2009) huomauttavat, että B2B-markkinoilla toimivien yritysten tuotannosta myydään usein noin 80 % vain 10-15 yritykselle. Tällöin yhden asiakkaan merkitys korostuu. Näin ollen yritysten on tärkeää panostaa pitkäaikaisten suhteiden rakentamiseen isojen asiakasorganisaatioiden kanssa.

### 5.4.1 Organisaation ostokäyttäytyminen

Asentaja kohtaa asiakaskäynnillään isännöitsijän tai muun henkilön, joka edustaa usein asiakasorganisaatiota paikan päällä. Fisher (1976) määrittelee organisaation ostokäyttäytymisen koostuvan kolmesta eri elementistä:

- rakenne (structure): Kuka?
  - Ketkä osallistuvat päätöksentekoprosessiin ja mitkä ovat kyseisten henkilöiden roolit.
- prosessi (process): Miten?
  - Miten ostajaorganisaatio tekee päätöksiä? Tähän kuuluvat esimerkiksi tiedonkeruun, analyysin, arvioinnin ja päätöksenteon rakenteet ja prosessit.
- sisältö (content): Mikä, mitä?
  - Valintakriteerit, joita käyttävät eri henkilöt eri vaiheissa prosessia.

Koska huoltomiesten kannalta on tärkeää tunnistaa päätöksiä tekevä yhteyshenkilö, keskitytään seuraavaksi ensimmäiseen elementtiin, eli rakenne-osioon.

#### 5.4.1.1 Asiakasorganisaation rakenne

Eräs tärkeä asia organisaation ostokäyttäytymisen ymmärtämisessä on se, että ostaja tai yhteyshenkilö ei usein ole ainoa, joka vaikuttaa päätöksentekoon. Ostaja ei välttämättä ole päätöksenteosta vastaava henkilö organisaatiossa. Päätöksistä vastaa usein päätöksentekoyksikkö tai ostokeskus (Jobber & Lancaster, 2009, s.92). Henkilöt voivat vaihtua päätöksenteon edetessä, joten ryhmä tai yksikkö ei ole aina muuttumaton kokonaisuus (Jobber & Lancaster, 2009). Bonoma (1982) ja Webster (1995) määrittelevät päätöksentekoyksikön koostuvan kuudesta eri roolista:

- aloitteentekijät (nämä henkilöt aloittavat ostoprosessin)
- käyttäjät (nämä henkilöt käyttävät tuotetta)
- päättäjät (näillä henkilöillä on valta valita malli tai tuottaja)
- vaikuttajat (nämä henkilöt antavat tietoa ja lisäävät päätöksentekokriteerejä prosessin aikana)
- ostajat (näillä henkilöillä on valta panna täytäntöön sopimusjärjestelyt)
- portinvartijat (nämä henkilöt valvovat tiedonkulkua, esimerkiksi sihteerit, jotka estävät tai sallivat pääsyn prosessinjäsenen luokse).

Myyjän tehtävä on tunnistaa ja tavoittaa avainhenkilöt, jotta hän pystyy vakuuttamaan heidät tuotteen hyvydestä ja tarpeellisuudesta. Usein pelkän ostajan tai yhteyshenkilön vakuuttaminen ei riitä, sillä kyseinen henkilö ei ole vastuussa ostopäätöksestä. Näin ollen myyjien täytyisi vältellä kahta asiaa:

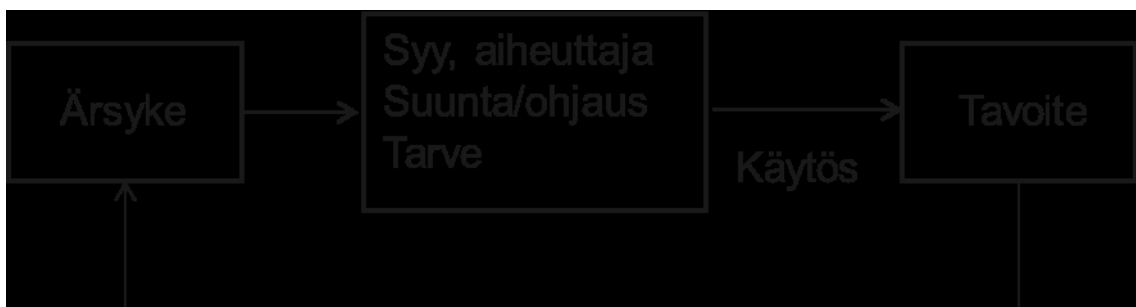
- mukavuusalueella työskenteleminen (tällöin myyjät viettävät liikaa aikaa pitämiensä ihmisten kanssa, vaikka kyseisillä ihmisillä ei olisi valtaa päättää tuotteiden ostamisesta)
- ajan kuluttaminen ihmisiin, jotka sanovat ei (tällä tarkoitetaan, että on olemassa ihmisiä, joilla on oikeus kieltäytyä asioista, mutta ei oikeutta vastata myöntävästi. Myyjien tulisi keskittyä jälkimmäisen ryhmän edustajien, eli päätöksentekijöiden etsimiseen ja tavoittamiseen) (Jobber & Lancaster, 2009).

## 6 Motivointi ja palkitseminen

Motivointi on tärkeä osa tapaustutkimusta, kuten mainittiin teknisen asiantuntijan ja myynnin käsittelyn yhteydessä. Motivointia käytetään yleisesti melkeinpä jokaisella alalla, mutta myynnin kohdalla se on erityisen tärkeää (Donaldson, 2007). Tässä luvussa käsitellään motivaatiota sekä erillisenä käsitteenä että myynnin yhteydessä.

### 6.1 Motivaatio käsitteenä

Motivaatio käsitteenä tulee latinankielisestä sanasta "movere", joka tarkoittaa liikkumista (to move) (Kreitner & Kinicki, 1998). Robbins (1993) määrittelee motivaation yleisesti kuvaavan yksilön halukkuutta ponnistella organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi sillä ehdolla, että vaivannäkö tyydyttää jonkin henkilökohtaisen tarpeen. Donaldsonin (2007) mukaan motivaatiolla kuvataan myynnin yhteydessä sitä, kuinka paljon vaivaa myyjä näkee työhön liittyvän toiminnan tai tehtävän suorittamiseksi. Motivaatio voidaan määrittää vastaamalla miksi-alkuisiin käyttäytymiseen liittyviin kysymyksiin (Donaldson, 2007; Chunawalla, 2009). Eräitä esimerkkejä näistä kysymyksistä ovat: Miksi ihmiset tekevät työtä? Miksi jotkut työskentelevät ahkerammin kuin toiset? Kuvassa 1 on kuvaus siitä, mistä eri tekijöistä motivaatio Donaldsonin (2007) mukaan koostuu.



Kuva 1: Motivaatio (Donaldson, 2007, s. 240)

Kuvasta 1 voidaan määrittää motivaation syntysyyt. Aluksi ihmiset reagoivat ärsykkeisiin, joilla on erilaisia alkuperiä. Tämän impulssin jälkeen käyttäytymisen määrittelevät kolme eri tekijää. Ensimmäisinä käyttäytymiseen vaikuttavina tekijöinä ovat perinnölliset - ja ympäristötekijät (syy, aiheuttaja). Seuraavaksi käyttäytymistä ohjaavat tietyt tavoitteet ja halut (suunta/ohjaus). Kolmantena käyttäytymistä voidaan motivoida tarpeella tai kannustimella siten, että henkilö toimii tietyllä tavalla (tarve).

Näin päästään lopulliseen tavoitteeseen. Varsinkin myyntiesimiesten on tärkeä ymmärtää, mitkä tekijät vaikuttavat alaisten motivaatioon. (Donaldson, 2007)

Motivaatioon liittyy kaksi tärkeää asiaa: 1) Mikä vaikuttaa motivaatioon?, ja 2) Mitkä ovat motivaation seuraukset ja tulokset? (Pullins, 2001)

### **6.1.1 Työtyytyväisyys**

Motivaatioon läheisesti liittyvä tekijä on työtyytyväisyys. Työtyytyväisyydellä Donaldson (2007) tarkoittaa sitä, miten palkitsevana ja tyydyttävänä myyjä pitää työtään. Myös Futrell ja Parasuraman (1984) ovat tutkineet sitä, miten myyjien tehokkuus sekä työtyytyväisyys ovat tärkeitä tekijöitä myyntitavoitteiden saavuttamiseksi.

## **6.2 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio**

Motivaatio jaetaan usein kahteen eri osaan, sisäinen motivaatio (intrinsic motivation) ja ulkoinen motivaatio (extrinsic motivation) (Porter & Lawler, 1968; Tyagi, 1985; Pullins, 2001.). Sisäisen motivaation voi määrittää usealla eri tavalla, mutta Tyagin (1985) mukaan sillä viitataan työntekijän kykyyn palkita itse itseään tekemänsä suorituksen perusteella. Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi tieto omasta pätevyydestä, onnistumisen tunne ja työntekijöiden välillä vallitseva kunnioitus. Ulkoinen motivaatio sen sijaan liittyy Tyagin (1985) mukaan vahvasti itse työn lopputulokseen ja ulkoisia kannustimia antavat muut henkilöt, kuten esimiehet. Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi palkka, taloudelliset kannustimet sekä ylennykset (Tyagi, 1985).

Porter ja Lawler (1968) määrittelevät sisäisen motivaation kannustavan ihmistä suorittamaan tehtävän, koska heidän mielestään tehtävä tai työ itsessään on mielenkiintoinen. Sisäisesti motivoituneet ihmiset motivoituvat tehtävän itsensä takia. Ulkoinen motivaatio puolestaan vaatii Porterin ja Lawlerin (1968) mukaan tehtävän ja erillisen seurauksen, kuten konkreettisen tai suullisen palkkion, välistä yhteyttä. Tällöin tyytyväisyys ei ole tehtävän itsensä ansiota vaan ulkoisen seurauksen, jonka työntekijä saa tehtävän suorittamisesta.

Myös Benabou ja Tirole (2003) jakavat motivaation kahteen eri luokkaan. Ulkoisella motivaatiolla he viittaavat ehdollisiin palkkioihin. Sisäinen motivaatio kuvaa puolestaan

ihmisen halua suorittaa jokin tehtävä pelkästään sen itsensä takia ilman ulkoista kannustamista.

Sisäisen ja ulkoisen motivaation määritelmistä huomataan, että vaikka tutkijat määrittelevät kyseiset termit hieman eri sanoja käyttäen, määritelmien pääasiallinen sisältö on kuitenkin sama.

### **6.2.1 Sisäinen motivaatio ja palkkiot**

Sisäinen motivaatio ja ulkoiset palkkiot voivat olla ristiriidassa toistensa kanssa. Joskus ulkoinen palkkio voi haitata ihmisen sisäistä motivaatiota. Decin (1975) kuuluisassa tutkimuksessa opiskelijat osallistuivat tutkimukseen, jossa heille joko maksettiin tai ei maksettu palapelin kokoamiseen käytetystä ajasta. Ehkäpä yllättäen ne opiskelijat, jotka eivät saaneet työskentelemisestään maksua, olivat kiinnostuneempia jatkamaan palapelin kokoomista ei maksetulla vapaa-ajalla kuin opiskelijat, joille maksettiin palkkaa. Samalla kyseiset oppilaat olivat myös palkattuja opiskelijoita kiinnostuneempia tehtävästä. Decin tutkimusta on jälkikäteen jäljitelty useasti muuttamalla esimerkiksi tutkimussuunnitelmaa ja tutkimuskohdetta (Benabou & Tirole, 2003).

Pullins (2001) on tutkinut myyjien sisäisen motivaation ja ulkoisesti annettujen palkkioiden suhdetta. Nykyinen teoria ja tutkimustulokset osoittavat, että jos työntekijän sisäinen motivaatio on korkea, tehtäviä lähestytään positiivisesti, joustavasti, luovasti sekä avoimin mielin (Pullins, 2001). Sisäiseen motivaatioon voi vaikuttaa esimerkiksi organisaation sisäiset tekijät, kuten työilmapiiri (Pullins, 2001). Tutkituin vaikuttava tekijä on kuitenkin erilaiset palkkiot (Pullins, 2001).

Decin ja Ryanin (1985) mukaan sisäistä motivaatiota esiintyy asemassa, joka on mielenkiintoinen ja haastava. Pullinsin (2001) tutkimuksessa ehdotetaan, että kaikki palkkiot eivät vaikuta myönteisesti työntekijän sisäiseen motivaatioon. Esimerkiksi palkkio, joka maksetaan pelkästään myyntimäärän perusteella, vaikuttaa kielteisesti työntekijän sisäiseen motivaatioon. Samalla tavalla myyntipuheluiden määrään perustuvat palkkiot heikentävät sisäistä motivaatiota, kuten myös määritelyihin, tarkasti valvottuihin vaatimuksiin perustuvat palkkiot.

Pullins (2001) halusi tutkia myös sisäisen motivaation vaikutusta pitkäaikaisten suhteiden kehittämiseen. Tutkimustuloksista huomattiin, että sisäisesti motivoituneet myyjät ovat menestyksekkäitä rakentamaan asiakassuhteita.

### **6.3 Motivaatioteoriat ja Herzbergin kaksifaktoriteoria**

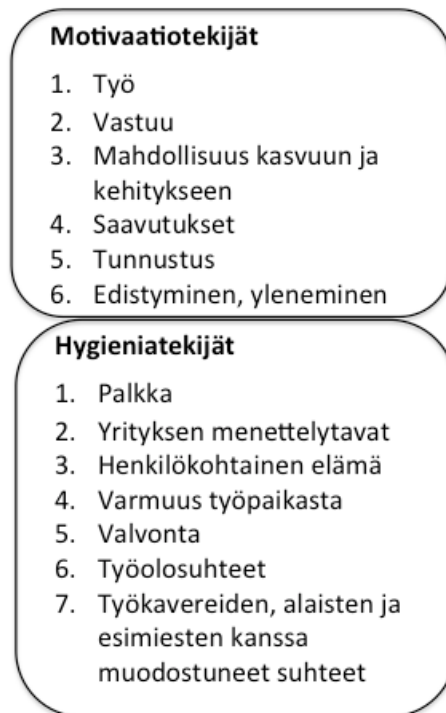
Ramlall (2012) jakaa motivaatioteoriat neljään eri kategoriaan, joita ovat 1) tarveteoriat (need theories), 2) pääomateoria (equity theory), 3) odotusarvoteoriat (expectancy theories) sekä 4) työn suunnittelumallit (job design models).

Työn suunnittelumallien taustalla on idea siitä, että työtehtävä itsessään on avain työntekijän motivoimiseen (Ramlall, 2012). Tylsä ja yksitoikkoinen työ tukahduttaa halun suoriutua hyvin työtehtävästä, kun taas haastava työ lisää motivaatiota. Yksi varhaisimmista teorioista tähän liittyen on Herzbergin kaksifaktoriteoria (Ramlall, 2012).

Seuraavaksi käsitellään Herzbergin teoriaa yksityiskohtaisemmin kuin muita mainittuja teorioita, sillä tapaustutkimuksessa tutkitaan nimenomaan työtehtävien muuttumisen vaikutusta työntekijöiden motivaatioon. Näin ollen voidaan ajatella, että tässä tapauksessa työtehtävillä on esimerkiksi ihmisen tarpeita suurempi vaikutus motivaatioon.

Herzberg (1959) erottelee teoriassaan tekijät, jotka lisäävät työtyytyväisyyttä ja tekijät, jotka aiheuttavat tyytymättömyyttä. Ensiksi mainittuja työtyytyväisyyttä lisääviä tekijöitä kutsutaan motivaatiotekijöiksi. Jälkimmäisiä kutsutaan puolestaan hygieniatekijöiksi. Herzberg (1959) määrittelee motivaatiotekijöihin kuuluviksi esimerkiksi saavutukset, tunnustuksen, itse työn, vastuun sekä mahdollisuuden edistyä ja kasvaa. Hygieniatekijöihin kuuluvat puolestaan yrityksen menettelytavat, palkka, työntekijöiden väliset suhteet sekä valvontamalli (supervisory style) (Steers, 1983). Hygieniatekijät aiheutuvat työhön kuulumattomista ulkopuolisista asioista ja motivaatiotekijät puolestaan työn itsensä sisällöstä. Kuvassa 2 on esitettyä Herzbergin kaksifaktoriteoria.





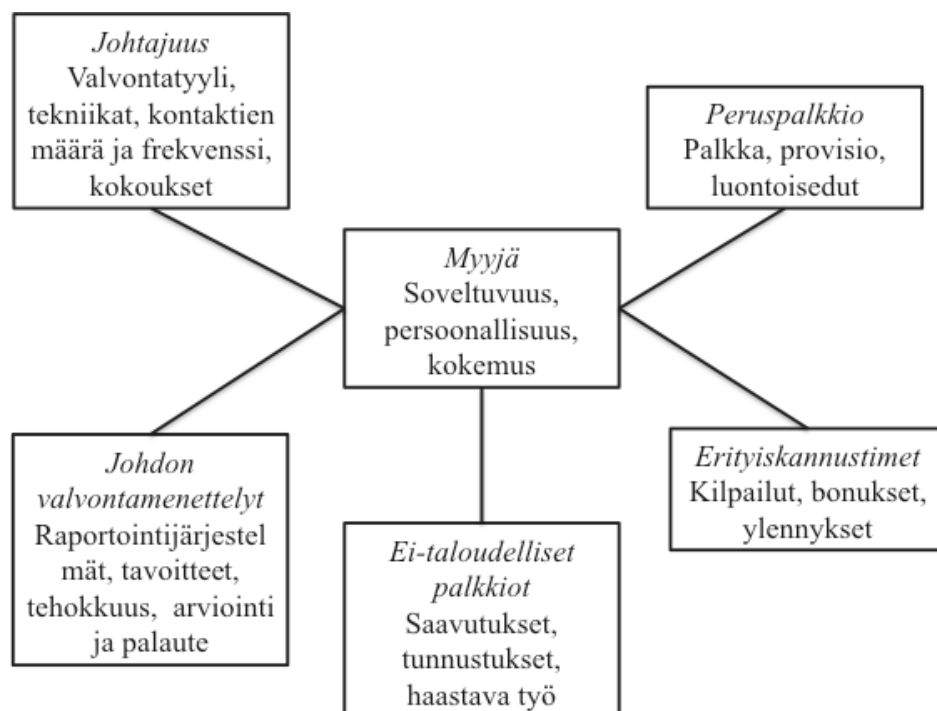
**Kuva 2: Herzbergin kaksifaktoriteoria, muokattu Herzberg (1987)**

Herzberg huomasi tutkimuksensa aikana, että motivaatiotekijät ja hygieniatekijät eivät ole toistensa vastakohtia. Hygieniatekijät eivät motivoi tai paranna työntekijän suoritusta, mutta niiden puute voi vähentää työtahokkuutta. Työtyytyväisyys ja motivaatio parantuvat sen sijaan vain motivaatiotekijöiden avulla. Täten työntekijää voidaan motivoida muuttamalla työtehtäviä tai työnkuvaa. Työtehtävät pitäisi suunnitella uudelleen siten, että ne tarjoavat haasteita, vastuuta, mahdollisuuden edistyä, mahdollisuuden henkilökohtaiseen kasvuun ja tunnustusta. (Herzberg, 1959)

#### **6.4 Myyjien motivaatio ja työtahokkuus**

Erityisesti myyjien motivoimisen tekee vaikeaksi se, että motivointiin vaikuttaa monet eri tekijät. Pelkästään Herzbergin kaksifaktoriteoria ei riitä kuvaamaan myyjien motivointia tarpeeksi kattavasti, sillä jokainen myyntitilanne on itsenäinen kokonaisuus, johon vaikuttaa esimerkiksi yrityksen toimiala. Motivaation ja työtahokkuuden välinen yhteys ei ole näin ollen yksinkertainen (Donaldson, 2007). Työtyytyväisyys on yhteydessä työn tulokseen, mutta tahokkuuden vaihtelun tulkitaan aiheutuvan yksilöllisistä eroista, kuten henkilön taidoista, soveltuvuudesta sekä itseluottamuksesta (Donaldson, 2007).

Donaldson (2007) ehdottaa motivaation ja työtehokkuuden välisen yhteyden kuvaamiseksi niin sanottua motivaatiotekijöiden yhdistelmää (motivational mix) (kuva 3). Motivaatiotekijöiden yhdistelmässä esitetyt tekijät vaikuttavat sekä yhdessä että erikseen henkilön motivaatioon ja näin ollen myös tehokkuuteen. Henkilö voi reagoida mainittuihin tekijöihin joko myönteisesti tai kielteisesti. Näin ollen esimiesten täytyy selvittää tarpeelliset tekijät myyjien motivoimiseksi. Käyttämällä motivaatiotekijöiden yhdistelmää osa myyjien motivaatioon liittyvistä ongelmista voidaan poistaa.



Kuva 3: motivaatiotekijöiden yhdistelmä (motivational mix) (Donaldson, 2007, s.246)

Motivaation ja tehokkuuden välistä yhteyttä selvittäessä on tärkeää tunnistaa ne tekijät, jotka heikentävät motivaatiota (Donaldson, 2007). Donaldsonin (2007) mukaan myyjän innokkuus ja työhön käytetyt tunnit vähenevät, jos hän ei ole motivoitunut. Myyjät voivat kokea olevansa alipalkattuja tai huonosti kohdeltuja, mikä voi johtaa myyntikulujen kasvamiseen myyjien antaessa asiakkaille esimerkiksi useita näytepakkauksia tai muita kylläisiä. He saattavat myös vaatia muita kulukorvauksia työnantajalta reilouden nimissä. (Donaldson, 2007)

Donaldsonin (2007) mukaan seuraavia asioita pitäisi välttää:

- huonot työolot
- huonot raportointimenetelmät
- palkkioiden epäreiluus
- ylenemismahdollisuuksien puute
- kannustimien puute
- alaisten, esimiesten sekä ylimmän johdon välinen huono yhteydenpito.

## **6.5 Palkitseminen, palkitsemisjärjestelmä ja kannustimet**

Palkitsemisjärjestelmä ja kannustimet liittyvät vahvasti työntekijöiden motivoimiseen. Donaldson (2007) kuitenkin huomauttaa, että usein työntekijöiden saavuttaessa tietyn peruspalkkatason, raha ei välttämättä enää motivoi heitä työskentelemään enemmän tai ahkerammin kuin ennen. Näin ollen palkitsemisjärjestelmät ja kannustimet täytyy suunnitella huolella.

### **6.5.1 Palkitseminen**

Palkitseminen voi arkikielessä tarkoittaa eri asioita. Moisio ym. (2009) määrittelevät palkitsemisen seuraavasti: "Palkitsemiseen sisältyvät tällöin kaikki ne asiat, jotka ovat henkilöstön mielestä palkitsevia ja joihin työnantajalla on päätäntävaltaa." Palkitsemisen katsotaan olevan tärkeä osa organisaation strategian toteutumista, sillä palkitsemisella pystytään sitouttamaan ja motivoimaan henkilöstöä, mikä auttaa organisaation tavoitteiden saavuttamisessa (Moisio ym., 2009).

### **6.5.2 Palkitseminen ja myyjät**

Tässä työssä keskitytään erityisesti myyjien motivoimiseen, palkitsemiseen ja näihin vaikuttaviin tekijöihin. Myyjien motivoiminen erilaisin lisäpalkkioin on pitkään herättänyt kiinnostusta eri aloilla (Steenburgh & Ahearne, 2012). Varsinkin taloudelliset kannustimet ovat suosittuja ja yritykset investoivat huomasti omiin järjestelmiin. Esimerkiksi pelkästään Yhdysvaltalaiset yritykset B2B-markkinoilla käyttävät noin 800 miljardia dollaria vuodessa markkinointibudjetistaan erilaisiin kannustinjärjestelmäinvestointeihin (Steenburgh & Ahearne, 2012). Kannustimilla ja palkkioilla tässä yhteydessä tarkoitetaan peruspalkan lisäksi annettavia etuja.

### **6.5.3 Kannustimet ja palkkiot**

Kannustimet ja palkkiot jaetaan usein kahteen eri luokkaan (Donaldson, 2007; Moisio ym., 2009). Nämä luokat ovat Donaldsonin (2007) mukaan taloudelliset ja ei-taloudelliset kannustimet. Jälkimmäisiin kannustimiin kuuluvat esimerkiksi etenemismahdollisuudet yrityksessä, tunnustus työtovereilta ja esimieheltä, itsekunnioitus, itseluottamus sekä muut aineettomat tekijät. Taloudellisiin kannustimiin sisältyvät suorat maksut kuten palkat, palkkiot, sekä bonukset. Lisäksi yritys voi jakaa epäsuoria taloudellisia kannustimia kuten myöntää kulukorvauksia, yrityssuhdeautoja ja ilmaisen työterveydenhuollon. (Donaldson, 2007)

Moisio ym. (2009) jakaa samaten palkitsemisen aineelliseen ja aineettomaan osaan. Aineellisia palkitsemistapoja ovat esimerkiksi palkka, tulospalkkiot, osakkeet, aloitepalkkiot ja erilaiset erityispalkkiot sekä edut (Moisio ym., 2009). Aineettomia palkitsemistapoja ovat sen sijaan esimerkiksi palaute, arvostus, oppimis- ja kehittymismahdollisuudet, osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet, joustavat työjärjestelyt sekä itse työn sisältö (Moisio ym., 2009).

#### **6.5.3.1 Taloudelliset eli aineelliset kannustimet**

Taloudelliset kannustimet ovat laajasti käytettyjä työntekijöiden palkitsemisjärjestelmää suunniteltaessa. Donaldsonin (2007) mukaan kannustimien käyttöön liittyviä haasteita ovat:

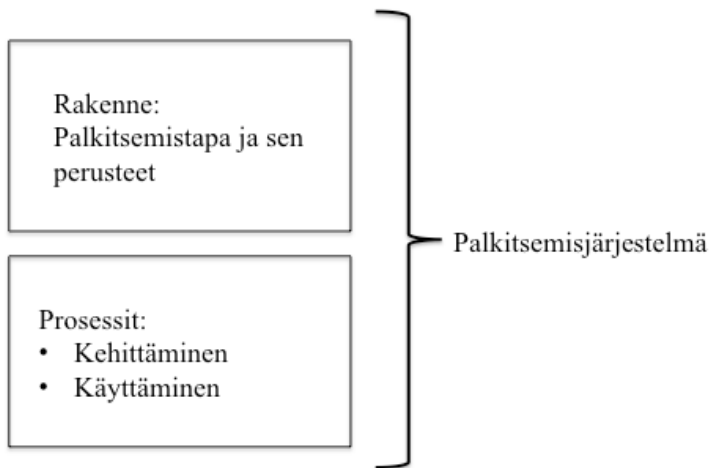
- mitä enemmän on kannustimia, sitä enemmän yritys menettää rahaa
- kannustimen tulee olla tarpeeksi houkutteleva, jotta se ei menetä tehoaan tulevaisuudessa
- kannustin ei saa olla niin merkityksetön, että siitä ei ole hyötyä taantuman tai muiden epäsuotuisien taloudellisten tilanteiden vallitessa
- kannustimien tulee olla helposti ymmärrettäviä sekä taloudellisia käyttäen.

#### 6.5.4 Palkitsemisjärjestelmä

Palkitsemisjärjestelmä Vartiaisen ja Kauhasen (2005) mukaan koostuu kolmesta osasta:

- palkitsemisperusteet ja -tavat (mitä jaetaan ja kenelle)
- miten jako toteutetaan (mihin perustuu aineellisten ja aineettomien palkkioiden jako)
- järjestelmän kehittäminen (miten palkitsemisjärjestelmää rakennetaan, ylläpidetään ja kehitetään).

Moisio ym. (2009) määrittelevät palkitsemisjärjestelmän muodostuvan palkitsemisen rakenteesta sekä prosesseista kuvan 4 mukaisesti.



**Kuva 4: Palkitsemisjärjestelmä, muokattu Moisio ym. (2009, s. 35)**

Palkitsemisjärjestelmä itsessään ei takaa riittävää motivointia, vaan hyvän järjestelmän täytyy olla osa motivaatio-ohjelmaa (Chunawalla, 2009). Chunawalla (2009) ja Donaldson (2007) pohtivat palkitsemisjärjestelmän suunnittelemista nimenomaan myyntityöhön ja myyjiin liittyen. Chunawalla (2009) painottaa, että hyvän järjestelmän täytyy toteuttaa seuraavat perusehdot:

- järjestelmän täytyy taata myyjälle reilu ja varma palkka, sillä rahalliset vaikeudet estävät työntekijöitä tekemästä parastaan
- järjestelmän täytyy olla osa motivaatio-ohjelmaa
- järjestelmän täytyy taata kaikille sama palkka samanarvoisesta työstä

- järjestelmän täytyy olla selkeä ja helposti ymmärrettävä, jotta jokainen työntekijä pystyy laskemaan oma palkkansa
- järjestelmän täytyy olla tarpeeksi joustava, jotta palkka pystytään sovittamaan suorituksen mukaiseksi
- järjestelmän täytyy olla taloudellinen hallinnoida
- järjestelmän täytyy edistää myyntiorganisaation tavoitteita.

Myös Donaldson (2007) määrittelee viisi perusehtoa, jotka palkitsemisjärjestelmän pitää toteuttaa. Nämä ehdot ovat:

- oikeudenmukaisuus
  - Järjestelmän täytyy olla sekä työntekijälle että työnantajalle järkevä ja oikeudenmukainen. Työnantaja ei halua maksaa liikaa ja työntekijät puolestaan eivät tyydy mitättömiin korvauksiin.
- tulot ja turvallisuus
  - Yritykset, jotka maksavat pelkästään työntekijöiden suorituksiin perustuvia palkkioita, eivät huomioi työntekijöiden tarvetta peruspalkkaan ja sen tuomaan turvallisuuteen. Peruspalkka takaa vakaat tulot vaativistakin olosuhteista huolimatta.
- kannustimet
  - Peruspalkan lisäksi työntekijöitä motivoidaan lisäpalkkioilla hyvästä suorituksesta. Varsinkin myyntitehtävissä tämä on tärkeää, sillä myyntitehokkuuteen vaikuttaa myyjän panostus myyntiin.
- joustavuus
  - Palkkatasojen täytyy pysyä suhteellisen vakaina.

- taloudellisuus.
  - Palkkajärjestelmän täytyy olla taloudellinen hallinnoida. Monimutkaisia, aikaa vieviä, hankalia sekä käyttökustannuksiltaan kalliita järjestelmiä pitää välttää.

## **7 Liiketoimintaympäristö**

### **7.1 KONE Oyj**

KONE Oyj on suomalainen hissi-, ovi-, sekä liukuporrasliiketoimintaan erikoistunut yritys, joka perustettiin vuonna 1910. Yrityksen liiketoiminta on sisältänyt myös esimerkiksi tekstiili- ja lääketeollisuutta. Kuitenkin vahvimmat juuret KONEella on hissi- ja liukuporrasliiketoiminnassa sekä sähkömoottoreiden tuotannossa. (KONE Historia, 2014)

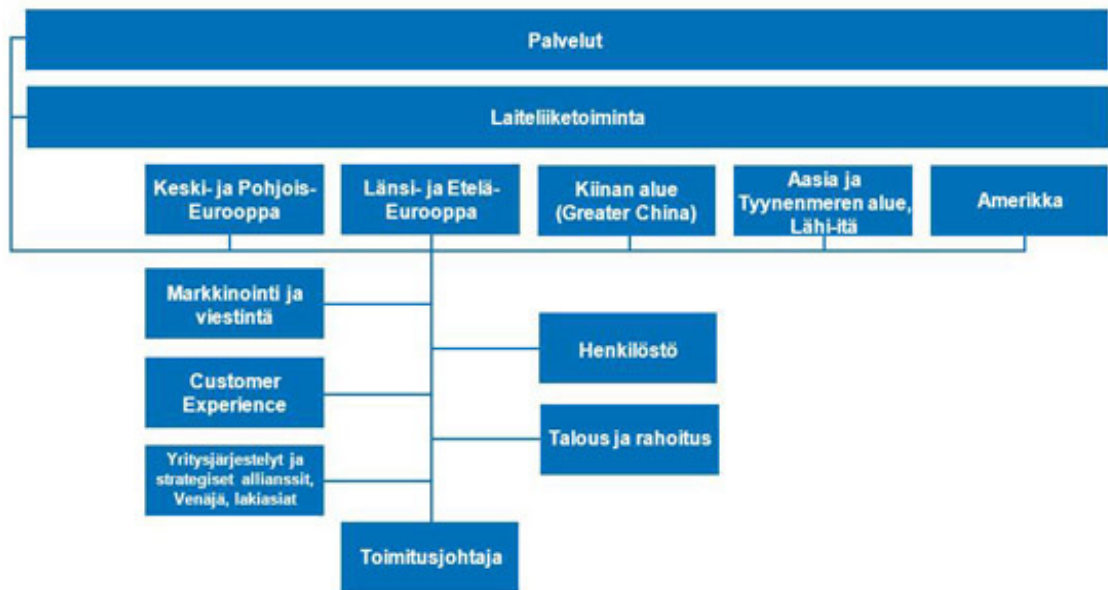
KONEen liikevaihto on tämän hetken haastavasta taloustilanteesta huolimatta ollut kasvussa lähivuosina. Vuonna 2008 liikevaihtoa oli noin 4,6 miljardia euroa ja vuoteen 2013 mennessä liikevaihto on kasvanut noin 6,9 miljardiin euroon. (KONE Taloudellista tietoa, 2014)

Uusien laitteiden markkinoiden odotetaan kasvavan Aasian ja Tyynenmeren alueella. Samankaltaista ennustetta luvataan myös Kiinan uusien laitteiden markkinoille. Yritys työllistää noin 40 000 henkilöä globaalisti ja lokaalisti yli 50 maassa. (KONE Näkymät, 2014)

#### **7.1.1 KONE liiketoimintayksiköt ja maantieteellinen jakautuminen**

KONEella on kaksi liiketoimintayksikköä: palvelut sekä laiteliiketoiminta. Lisäksi organisaatio on jaettu viiteen maantieteelliseen alueeseen, Keski- ja Pohjois-Eurooppa, Länsi- ja Etelä-Eurooppa, Kiinan alue, Aasia ja Tyynenmeren alue sekä Lähi-Itä ja Amerikka. Organisaatiokaavio on esitettyinä kuvassa 5.





Kuva 5: KONE Organisaatiokaavio (KONEen organisaatio, 2014)

Palvelut jakautuvat neljään eri osaan, suunnittelupalvelut, rakennuspalvelut, kunnossapitopalvelut sekä modernisointipalvelut (KONE Palveluita rakennuksen elinkaaren kaikkiin vaiheisiin, 2014).

*Suunnittelupalvelut:* projekti- ja ratkaisusuunnittelu. Ensimmäisenä mainittu palvelu keskittyy laitteiden oikean määrän sekä sijoittelun arvioimiseen rakennuksissa. Jälkimmäinen palvelu tarjoaa asiakkaille helppokäyttöisiä työkaluja, joiden avulla asiakas voi itse suunnitella tarpeisiinsa sopivan ratkaisun. (KONE Palveluita rakennuksen elinkaaren kaikkiin vaiheisiin, 2014)

*Rakennuspalvelut:* projektinhallinta- ja asennuspalvelut sekä rakennustyönaikaiset ratkaisut. Ensimmäisessä palvelussa KONEen projektinhallintatiimit varmistavat projektin koordinoinnin samalla kun KONEen telineettömät asennusmenetelmät säästävät resursseja. Jälkimmäinen palvelu keskittyy ihmisten ja tavaroiden tehokkaaseen kuljetukseen rakennusprojektin aikana. (KONE Palveluita rakennuksen elinkaaren kaikkiin vaiheisiin, 2014)

*Kunnossapitopalvelut:* kunnossapito ja valvonta sekä varaosat. Kunnossapidon valvontaratkaisut maksimoivat laitteiden luotettavuuden sekä turvallisuuden ja samalla minimoivat seisokit ja kustannukset. Valvontaratkaisuihin kuuluu 24 tuntia

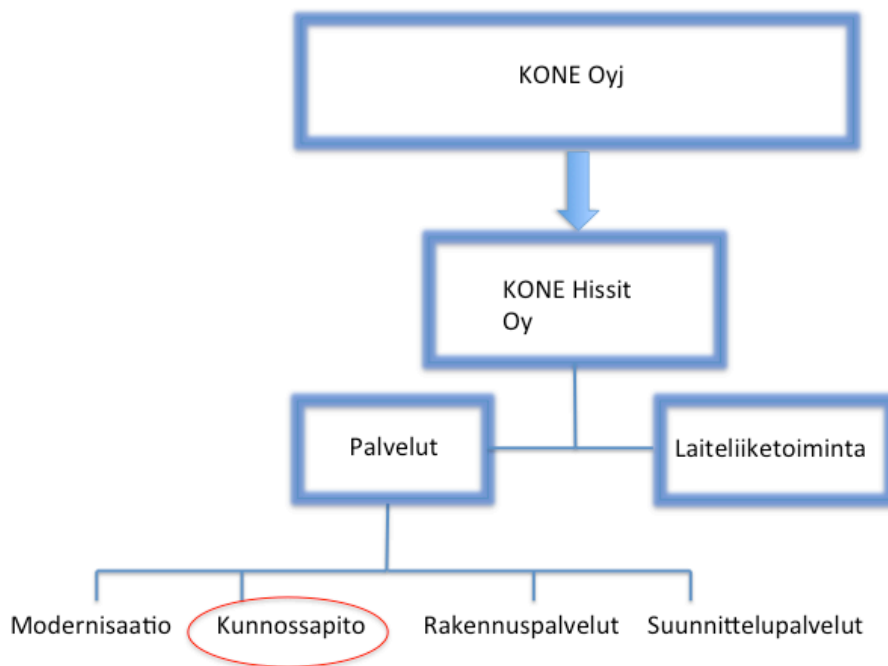
vuorokaudessa aukioleva asiakaspalvelukeskus. Varaosapalvelut toimittavat varaosia sekä KONEen omiin ratkaisuihin että muiden valmistajien laitteisiin. (KONE Palveluita rakennuksen elinkaaren kaikkiin vaiheisiin, 2014)

*Modernisointipalvelut:* kuntotutkimukset sekä modernisointiratkaisut. Kuntotutkimusta käytetään määrittämään, milloin ja miten laitteet modernisoidaan. Arviointikriteerejä ovat esimerkiksi laitteen turvallisuus, energiatehokkuus sekä luotettavuus. Modernisointiratkaisut voivat koostua korjauksista, vaiheittaisesta modernisoinnista tai koko laitteiston uusimisesta. (KONE Palveluita rakennuksen elinkaaren kaikkiin vaiheisiin, 2014)

KONEen tuotteita voidaan asentaa asuinrakennuksiin, toimistorakennuksiin, julkiseen liikenteeseen ja lentokenttiin, hotelleihin, liikekeskuksiin, erityisrakennuksiin sekä sairaaloihin. Laitevalikoima vaihtelee maittain. (KONE Tuotteet ja ratkaisut jokaiseen rakennukseen, 2014)

## **7.2 Kone Hissit Oy**

Kone Hissit Oy on KONE Oyj:n Suomen maayksikkö. Toimipisteitä sijaitsee 30 paikkakunnalla ja palveluverkosto kattaa koko maan. Tämä työ tehdään Kone Hissit Oy:n kunnossapidon yksikölle, joten seuraavaksi esitellään kyseinen yksikkö lyhyesti. Kuvassa 6 esitellään polku KONE Oyj:stä kunnossapidon Suomen maayksikköön



**Kuva 6: Kunnossapidon yksikkö organisaatiossa**

### 7.2.1 Kunnossapito

KONE Hissit Oy:n kunnossapitoyksikköön kuuluu asiakastiimi sekä varaosapalvelu. Asiakastiimi vastaa kunnossapitosopimusten luomisesta ja päivittämisestä sekä kunnossapitosopimuksiin liittyvien asiakas- ja laitetietojen ylläpidosta. Tiimi huolehtii myös huoltosuunnitelmien luomisesta ja kunnossapitolaskutuksista. (KONE Intranet 1, 2013)

Varaosapalvelu huolehtii siitä, että varaosat ovat helposti saatavilla ja palvelun laatu on hyvää. Varaosapalvelu tekee yhteistyötä varaosatoimittajien ja kehitysorganisaation kanssa, jotta palvelua kehitetään oikeaan suuntaan. (KONE Intranet 2, 2013)

KONEen ennakoiva kunnossapito varmistaa sen, että laitteet toimivat. Jokaiselle laitteelle suunnitellaan laitteen teknisiin ominaisuuksiin, käyttömäärään ja –ympäristöön perustuva huolto-ohjelma. Vikaantuviin osiin puututaan jo etukäteen ennen kuin osat aiheuttavat häiriöitä. Tästä johtuen laitteiden vikamäärät ja kustannukset laskevat pitkällä aikavälillä. (KONE Kunnossapidon myyntiesitys, 2013)

#### 7.2.1.1 Kunnossapidon huoltopäälliköt ja asentajat/huoltomiehet

Laitteiden kunnossapidosta vastaa yksikön 30 huoltopäällikköä ja 267 huoltomiestä. Huoltomiehiä kutsutaan myös asentajiksi, joten tässä työssä käytetään kumpaakin

termiä vaihtelevasti. Jokaisella huoltopäälliköllä on noin 10 huoltomiestä alaisuudessaan. Asentajia koulutetaan KONEen teollisuusoppilaitoksessa Hyvinkäällä, mutta yrityksen palkkalistoilla on myös useita asentajia, jotka ovat kouluttautuneet eri aloilta ja oppilaitoksista. Huoltopäälliköt ja asentajat voivat olla erikoistuneita pelkästään ovien kunnossapitoon mutta pienillä paikkakunnilla asentaja voi vastata usean eri laitteen, kuten ovien, hissien ja liukuportaiden kunnossapidosta. (Mäkinen, 11.11.2013)

### **7.3 Oviliiketoiminta sekä myytävät paketit**

Kuten mainittu, KONE myy ja huoltaa hissejä, liukuportaita sekä ovia. Tässä työssä keskitytään oviin myytäviin ja asennettaviin lisämyyntipaketteihin. Seuraavaksi esitellään lyhyesti KONEen oviratkaisut sekä tutkimuksessa käytetyt esimerkkipaketit.

KONEen tarjoama ovivalikoima vaihtelee maittain, mutta tässä kappaleessa esitellään yleisesti myytävät ovet. Ovet voidaan jakaa seitsemään eri luokkaan; automaattiliukuoviin, pyöröoviin, kääntöoviin, balanssioviin, hermeettisiin oviin, nosto-oviin ja pikaoviin (KONE Automaattiovet henkilöliikenteeseen, 2014; KONE Teollisuusovet tavaraliikenteeseen, 2014).

*Automaattiliukuovia* voidaan asentaa sekä sisä- että ulkotiloihin. Liukuovia käytetään muun muassa asuintaloissa, toimistoissa, kauppakeskuksissa, sairaaloissa ja julkisessa liikenteessä (KONE Automaattiliukuovet, 2014).



**Kuva 7: Automaattiliukuovi (KONE kuvat, 2013)**

*Pyöröovia* voidaan asentaa lähes kaikkiin rakennuksiin ja ne ovat hiljaisia, energiaa säästäviä sekä helppoja huoltaa. Pyöröovet soveltuvat hyvin toimistoihin, hotelleihin, kauppakeskuksiin ja muihin julkisiin tiloihin. (KONE Pyöröovet, 2014)



**Kuva 8: Pyöröovi (KONE kuvat, 2013)**

*Automatisoidut kääntöovet* sopivat eri käyttöympäristöihin, kuten asuintaloihin, toimistorakennuksiin sekä liikekeskuksiin. KONE tarjoaa kolmea erilaista ohjausjärjestelmää, jotka varmistavat oven varman ja turvallisen käytön. (KONE Kääntöovet, 2014)



**Kuva 9: Kääntöovi (KONE kuvat, 2013)**

*Balanssioivissa* yhdistyy kääntö- ja liukuovien ominaisuudet ja ne soveltuvat tiloihin, joissa liukuovelle ei löydy asennustilaa (KONE Balanssiovet, 2014).



**Kuva 10: Balanssiovi (KONE kuvat, 2013)**

*Hermeettisiä ovia* käytetään sairaaloissa, puhdastuoneissa, laboratorioissa sekä leikkaussaleissa. Ovet on suunniteltu vastaamaan äänen tasosta ja hygieniasta tarkkojen tilojen vaatimuksiin. Ne voidaan räätälöidä erilaisiin tarpeisiin, kuten esimerkiksi säteilyn estoon. (KONE Hermeettiset ovet, 2014)



**Kuva 11: Hermeettinen ovi (KONE kuvat, 2013)**

*Nosto-ovet* on suunniteltu takaamaan tavaran tehokkaan liikuttamisen sisään ja ulos varastoista, logistiikkakeskuksista, esittelytiloista sekä liike- tai teollisuusalueilta. Räätälöintimahdollisuuksiin sisältyvät eri materiaalivalinnat, värit sekä ikkunavaihtoehdot. Ovia on saatavilla sekä manuaalisina että automaattisina. (KONE Nosto-ovet, 2014)



**Kuva 12: Nosto-ovi (KONE kuvat, 2013)**

*Pikaovet* on suunniteltu tehostamaan tavaroiden kuljettamista ja vähentämään energiakustannuksia logistiikkakeskuksissa, varastoissa, kauppakeskuksissa ja parkkihalleissa. (KONE Pikaovet, 2014)



**Kuva 13: Pikaovi (KONE kuvat, 2013)**

### **7.3.1 Kilpailijoiden ovet ja huoltosopimukset**

Omien laitteiden huoltamisen lisäksi KONE Hissit Oy solmii myös huoltosopimuksia asiakkaiden kanssa, joilla on kilpailijoiden laitteita. Tällöin laite on jonkin kilpailijan asentama ja/tai valmistama, mutta laitteen huollosta vastaa KONE Hissit Oy:n kunnossapidon yksikkö. Osa ovi-paketeista on suunnattu KONEen kilpailijoiden laitteisiin sopiviksi, mikä mahdollistaa laaja-alaisen lisämyynnin Suomessa.

### 7.3.2 Ovipaketit

Seuraavaksi selvitetään, minkälainen ratkaisu myytävä ovipaketti käytännössä on. Samalla esitellään tutkimuskohteina olevat esimerkkipaketit lyhyesti.

Tutkimuksessa käsiteltävät paketit ovat nimeltään ovi HK-paketteja. Lyhenne HK tulee sanoista HuoltoKorjaus, sillä kyseessä on jo toiminnassa olevaan oveen myytävä uusi tai vanhan osan korvaava ratkaisupaketti. Paketit koostuvat tarvittavista varaosista sekä asennuspalvelusta. HK-paketit helpottavat asentajien työtä, sillä paketeissa on ennalta arvioitu asennusaika sekä kaikki asentamiseen vaadittavat varaosat. Paketit ovat erikokoisia ja vaihtelevat esimerkiksi uuden moottorin ja ohjauskeskuksen asentamisesta pienempien kokonaisuuksien tarjoamiseen, kuten energiansäästöratkaisuihin.

Ovi HK-paketteja on tällä hetkellä Kone Hissit Oy:llä noin 20 kappaletta ja listaa sekä paketteja muokataan vastaamaan mahdollisimman hyvin markkinoiden ja kentän tarvetta. Tähän tutkimukseen on valittu neljä esimerkkipakettia, jotka ovat erilaisia sekä sisällöiltään että käyttötarkoituksiltaan. Paketit on valittu KONE Hissit Oy:n oviliiketoiminnan johtajien sekä asiantuntijoiden avulla. Paketit on valittu siten, että ne sopivat yleisimpiin kentällä huollettuihin ja asennettuihin oviin. HK-paketteja voidaan asentaa joko KONEen omiin oviin tai vastaavasti KONEen kilpailijoiden oviin, kunhan kilpailijoiden laitteet ovat KONEen huollossa. (Mäkinen, 9.10.2013)

Tutkimuksen tarkoitus on tutkia HK-paketteja sekä yleisesti että esimerkkipakettien avulla. Valittuja paketteja tutkimalla on mahdollista selventää, mitä samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia paketeilla todellisuudessa on. Lisäksi halutaan selvittää, mitä mieltä kentällä päivittäin työskentelevät huoltomiehet ovat paketeista ja niiden toimivuudesta. Tavoitteena on saada sellaisia tuloksia, joita pystytään yleistämään myös muihin olemassa oleviin paketteihin.



Seuraavaksi esitellään neljä valittua ovi HK-pakettia lyhyesti.

- **MOOTTORIN SISÄLTÄVÄ LIUKUOVEN JÄLKIASENNUSSARJA**

Kyseinen paketti on suunniteltu asennettavaksi liukuoviin. Sen tarkoituksena on korvata KONEen huollossa olevan kilpailevan ovitoimittajan automaattisen liukuoven koneisto ja sähköistys KONEen omalla tuotteella.

- **LIUKUOVEN LÄMPÖOHJAUSPAKETTI**

Tämä paketti asennetaan automaattisiin liukuoviin, kuten edellinenkin. Paketin tarkoituksena on mahdollistaa automaattinen talviaukko. Ohjauskeskus ohjelmoidaan avaamaan ovilehdet tietyillä lämpötiloilla ennalta määrättyyn leveyteen. Kesällä oviaukko avautuu täysin auki ja talvella ovi aukeaa kesäaukkoa vähemmän, jolloin lämmönkarkaaminen pyritään pitämään pienenä.

- **NOSTO-OVEN SÄHKÖISTYSSARJA**

Kolmas paketti on käsikäyttöisen nosto-oven automatisointipaketti. Tällä paketilla voidaan muuttaa käsikäyttöinen nosto-ovi sähkökäyttöiseksi eli ovi avautuu automaattisesti ilman manuaalista nostoa. Paketilla voidaan korvata myös sähkökäyttöisen nosto-oven vanhentunut ja/tai viallinen sähköistys.

- **NOSTO-OVEN OHJAUSKESKUSPAKETTI**

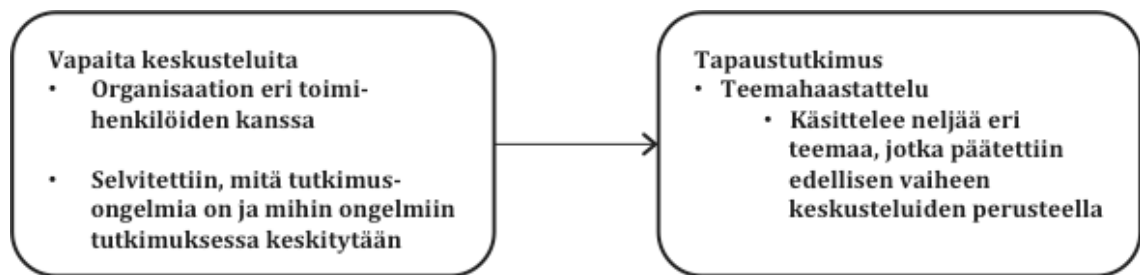
Tällä myöskin nosto-oviin asennettavalla paketilla voidaan korvata vanhan nosto-oven vanhentunut ohjauskeskus esimerkiksi kilpailijan laitteeseen. Ohjauskeskukselle ohjelmoidaan oven ääriasennot, jotka tunnistetaan oven liikkeen perusteella. Tunnistus tapahtuu laskemalla akselin kierroksia. Ovelle ei tarvitse asentaa rajakytkimiä, sillä ääriasennot tunnistetaan sähköisen valvonnan avulla.

## 8 Laadullisen tutkimuksen tutkimusmenetelmät

Tämä tutkimus on laadullinen tapaustutkimus, joka keskittyy oviliiketoiminnan paketteihin.

### 8.1 Tutkimuksen vaiheet

Koska tutkimusalue on laajahko, tapaustutkimus on jaettu kahteen pääasialliseen osaan kuvan 14 mukaisesti.



Kuva 14: Tutkimuksen vaiheet

### 8.2 Tutkimuksen kohderyhmä

Tutkimuskysymyksiä määritettäessä on samalla otettu kantaa myös tutkimuksen kohderyhmään. Tutkimuksen tarkoituksena oli pohtia sitä, miten mahdollistetaan kunnossapito-osaston huoltomiesten tekemä myyntityö oman varsinaisen työnkuvan ohella. Näin ollen kohderyhmään luonnollisesti valikoituvat huoltomiehet.

Eskolan ja Suorannan (2003) mukaan aineistoa on riittävästi, kun uudet tapaukset eivät tuota tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. Haastatteluiden määrä on tutkimuskohtainen ja vaihtelee laajasti laadullisessa tutkimuksessa (Eskola & Suoranta, 2003). Kun kohderyhmä oli rajattu koskemaan huoltomiehiä, seuraavaksi arvioitiin, milloin aineistoa on tarpeeksi analyysin tekemiseen eli se saavuttaa kylläntymisen (saturaation). Toisin sanoen haastateltavien huoltomiesten määrä rajattiin.

Kohderyhmä valittiin yhteistyössä kolmen oviliiketoiminnan asiantuntijan avulla. Nämä asiantuntijat työskentelevät eri rooleissa KONE Hissit Oy:ssä oviliiketoiminnan parissa ja tuntevat kunnossapidon oviasentajat hyvin. Näin ollen he valitsivat asentajia, jotka heidän mielestään antavat hyvän panoksen tutkimukselle ja joilla on myös omia ideoita siitä, mitä kentällä tarvittaisiin tulevaisuudessa.

Haastateltaviksi valittiin kahdeksan kunnossapidon huoltomiestä viideltä eri paikkakunnalta. Koska KONE Hissit Oy:n liiketoiminta-alue kattaa koko Suomen ja yrityksellä on toimipisteitä laajalla alueella, kohderyhmän haluttiin edustavan maantieteellisesti eri alueita Suomessa. Pääkaupunkiseudulta ja Turusta valittiin kaksi huoltomiestä molemmilta paikkakunnilta osallistumaan tutkimukseen, sillä oviliiketoiminnalla on vahvat juuret näillä paikkakunnilla. Muita paikkakuntia olivat Pori, Tampere ja Lahti, joilta valittiin yksi huoltomies osallistumaan haastatteluihin. Maantieteellisen jakautumisen lisäksi haluttiin huomioida huoltomiesten kokemus alalta. Näin ollen tutkimusryhmään valittiin yksi KONEella vasta aloittanut asentaja kokeneiden asentajien lisäksi.

Pääkaupunkiseutu ja Turku eroavat muista paikkakunnista myös siten, että molemmilla alueilla on omia ovitiimejä. Pääkaupunkiseudulla ovitiimejä on kaksi ja Turussa yksi. Ovitiimi koostuu yhdestä oviin erikoistuneesta huoltopäälliköstä ja noin kymmenestä hänen alaisinaan työskentelevästä oviasentajasta. Muilla paikkakunnilla huoltopäällikkö ei usein ole erikoistunut oviin, vaan hänen erikoisalaansa voivat olla esimerkiksi hissit tai liukuportaat. Näin ollen oviasentaja on itse ehkäpä ainoa ovilaitekantaan erikoistunut työntekijä kyseisellä paikkakunnalla.

Kahdeksasta valitusta huoltomiehestä seitsemän on puhtaasti oviin erikoistunutta asentajaa ja yksi haastateltava huoltaa ovien lisäksi hissejä. Kohderyhmään valittiin kyseinen huoltomies, sillä näin kuunneltiin myös sellaista asentajaa, jolla on kokemusta ja näkemystä ovien lisäksi muista laitteista.

Oviasentajia on kunnossapidon 267 asentajasta noin 34. Näin ollen seitsemän valittua ovilaitteisiin keskittyvää asentajaa kattaa noin 21 % kaikista oviasentajista.

### **8.3 Teemahaastattelu**

Tässä työssä pääasialliseksi tiedonkeruumenetelmäksi valittiin haastattelu, sillä kyseisellä menetelmällä saadaan tutkimusryhmän omia mielipiteitä hyvin kuuluviin. Haastattelumuodoksi valittiin teemahaastattelu, sillä ennen tutkimusta arvioitiin, että strukturoitu haastattelu rajaa vastauksia liikaa ja toisaalta syvähaastattelu (tai avoin haastattelu) on ehkä liian avoin kohderyhmää ja haastatteluiden laajuutta ajatellen. Haastatteluita varten haluttiin laatia lisäksi haastattelurunko, vaikka jokaista kysymystä ei kysyttäisikään. Näin ollen päädyttiin teemahaastatteluun.

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumuoto, joka on avoimuudessaan lähellä syvähaastattelua (Tuomi & Sarajärvi, 2009). Tämän haastattelutyyppin idea on se, että haastattelutilanteessa keskitytään tiettyihin, etukäteen valittuihin teemoihin, joita lähestytään tarkentavilla kysymyksillä (Tuomi & Sarajärvi, 2009). Teemahaastattelulla pyritään selvittämään ja ymmärtämään ihmisten tulkintoja tutkittavista asioista.

Haastattelussa ei kuitenkaan välttämättä noudateta tarkasti kysymysjärjestystä ja mahdollisesti kaikkia kysymyksiä ei kysytä ollenkaan. Kysymysten valinta riippuu paljolti haastateltavan omasta halusta kertoa etukäteen määritellystä teemasta. Jos haastateltavalla on itsellään hyvä käsitys teemoista, osan kysymyksistä voi jättää kysymättä ja keskittyä sen sijaan avoimeen keskusteluun. Apukysymysten idea on tukea haastattelijaa, jos haastateltava ei pysty riittävällä laajuudella kertomaan tutkittavasta teemasta. (Tuomi & Sarajärvi, 2009)

### **8.3.1 Teemat**

Teemahaastattelu on jaettu neljään eri pääteemaan tutkimuskysymysten mukaan; asentajien ja myyjien taidot, HK-paketit ja paketointi, myyntiprosessi ja asiakas sekä motivointi. Koska teemat ovat laajoja ja ne eroavat aiheina toisistaan kohtalaisen paljon, niitä käsiteltiin ja painotettiin eri tavalla haastatteluiden aikana. Pääteemat jaettiin edelleen sivuteemoihin. Teemahaastattelurunko, sivuteemat ja keskeiset kysymykset ovat liitteessä 1. Seuraavaksi tarkastellaan haastattelujen etenemistä sekä kysymysrunkoa teemoittain.

Taidot- sekä motivointi -osio olivat molemmat jäykempiä kysymysrakenteeltaan kuin myyntiprosessi ja asiakas -osio. Edellä mainittujen kahden osion kysymysrunko pysyi suurimmalta osin samana läpi haastatteluiden. Luonnollisesti teemahaastattelun ideologian mukaisesti kysymysten järjestys vaihteli ja haastatteluiden edetessä jotkut kysymykset jäivät kokonaan pois, koska niiden arvioitiin olevan turhia tai vastaukset oli saatu toisten kysymysten avulla.

HK-paketit -osiossa kysymysrunko oli myös vahvasti strukturoitu etukäteen. Varsinkin tuote-palvelu-pakettia koskevat yleiset kysymykset esitettiin jokaiselle asentajalle samalla tavalla ja samoissa kohdissa haastatteluita. Toisaalta neljän esimerkkipaketin kohdalla kysymykset vaihtelivat sen mukaan, mitä asentajat vastasivat kysymyksiin. Joidenkin vastausten kohdalla pyydettiin selventämään ja perustelemaan asentajan

mielipidettä esittämällä lisäkysymyksiä. Haastatteluiden edetessä osa ennalta laadituista kysymyksistä todettiin turhiksi, sillä asentajien vastaukset eivät tuoneet lisäarvoa pakettien tarkastelulle. Lisäksi asentajien oma kokemus paketista vaikutti kysymysten valintaan. Jos huoltomies ei tiennyt paketista juuri mitään, pakettia käsiteltiin vain lyhyesti. Sen sijaan, jos huoltomiehellä oli vahvoja mielipiteitä pakettien toiminnasta ja sopivuudesta oviin, niitä pyydettiin tarkentamaan lisäkysymyksillä.

Myyntiprosessi ja asiakas -osio sisälsi eniten muutoksia kysymysten määrässä, sisällössä ja järjestyksessä. Osion kysymykset muuttuivat haastatteluiden aikana, sillä haastateltavien vastaukset ja vastausten laajuus vaihtelivat paljon. Joidenkin kohdalla kysyttiin vain muutama kysymys, sillä vastaukset kattoivat monet muut suunnitellut kysymykset. Toisille haastateltaville piti sen sijaan esittää miltei kaikki suunnitellut kysymykset, sillä vastaukset olivat suppeita ja suhteellisen lyhyitä. Haastatteluiden edetessä huomattiin vastausten pituudesta myös se, ketkä haastateltavista olivat kiinnostuneita aiheesta tai olivat jo tehneet myyntityötä joko KONEella tai toisissa firmoissa.

Haastatteluiden aikana myyntiprosessi ja asiakas -osiossa asentajille näytettiin vanhaa ovipakettien tietolomaketta, joka oli ennen huoltomiesten käytössä. Tätä lomaketta apuna käyttäen haluttiin selvittää, onko kyseinen tiedonjakomenetelmä hyvä asentajien mielestä vai haluavatko asentajat uusia ratkaisuja tukemaan myyntiä. Lomake oli A4-kokoinen ja siinä oli:

- paketin nimi
- kuvaus paketin sisällöstä huoltomiestä varten
- paketin tunnistusnumero
- hinta-arvio.

Kuten edellä mainittiin, motivointiosio pysyi muuttumattomana haastatteluiden aikana. Kysymysten järjestys hioutui prosessin edetessä, kun huomattiin joidenkin kysymysten sopivan toisia paremmin tiettyihin kohtiin.

### **8.3.2 Teemahaastattelun analyysi**

Haastattelutilanteissa käytettiin nauhuria tallennusvälineenä, sillä muistiinpanojen tekemisen arvioitiin häiritsevän vapaata keskustelua. Nauhoittamalla keskustelut sekä haastateltava että haastattelija pystyivät keskittymään haastattelun sisältöön.

Keskusteluiden jälkeen haastattelut litterointiin, jotta analysointi olisi mahdollisimman yksinkertaista. Litteroinnin jälkeen aineisto koodattiin ja seuraavaksi teemoitettiin yksityiskohtaista analysointia varten. Analyysimenetelmäksi valittiin teemoittelu, sillä teemoittelua käytetään usein ensimmäisenä lähestymisenä aineistoon (Eskola & Suoranta, 2003). Lisäksi arvioitiin, että teemoittelu yksinkertaistaa runsaan haastattelumateriaalin helposti lähestyttäviin osakokonaisuuksiin. Aineistosta voidaan teemoittelun myötä poimia keskeisiä aiheita. Teemoittelun jälkeen aineistoa analysoitiin myös kvantitatiivisesti, sillä haluttiin selvittää, mitkä asentajien mielipiteet tai vastaukset toistuivat eri haastatteluissa. Vastausvaihtoehtojen puuttuessa asentajien antamien samansisältöisten vastausten tärkeys korostui.

## 9 Tutkimustulokset

Tässä luvussa on esitelty edellisessä luvussa kuvatun aineiston analysointimenetelmän avulla saatuja tutkimustuloksia. Tulokset esitellään tutkimuskysymyksittäin, jotta saadaan mahdollisimman selkeä kokonaisuus tutkimustuloksista.

### 9.1 Paketoinnin hyödyt ja haasteet

Ensimmäinen tutkimuskysymys esitti pohdittavaksi näkökulmaa, mitä hyötyä paketoinnista on. Näin ollen tutkimustulokset esittävät huoltomiesten omia kokemuksia ja mielipiteitä paketeista sekä yleisesti että yksityiskohtaisesti paketti kerrallaan.

#### 9.1.1 HK-paketti

Pakettien kohdalla haluttiin ensimmäiseksi selvittää, mistä huoltomiesten mielestä HK-paketti muodostuu. Jos HK-paketti olisi tuntematon käsite tai kokonaisuus, tämä täytyisi ottaa huomioon tutkimuksessa. Haastatteluiden perusteella voidaan sanoa, että suurin osa huoltomiehistä osasi määritellä HK-paketin sen määritelmän mukaisesti. Ainoastaan uusin asentaja, joka oli ollut yrityksessä vain kolme kuukautta töissä, ei osannut sanoa HK-paketeista mitään. Eräs asentaja kuvaili HK-pakettia seuraavasti:

*"HK-paketti koostuu myytävistä komponenteista ja työstä yleensä, eli myydään kokonaisvaltainen paketti asiakkaalle. Pystytään yhdellä hinnalla tarjoamaan sille jotain korvaavaa tuotetta jonkun vanhan tilalle."*

Kaksi asentajaa mainitsivat HK-paketin määrittelyn yhteydessä pakettien kiinteät hinnat. Useat myös korostivat, että paketti on asiakkaalle helppo hahmottaa ja asentajan tarjota, koska paketti kattaa kaikki tarvittavat osat laitteen korjaamiseen. HK-pakettien määrittelyn yhteydessä sana ”korjauspaketti” mainittiin useassa vastauksessa. Moni haastateltava huomautti silti, että HK-paketteja on eri tarkoituksiin, kuten myös päivityksiin korjausten lisäksi.

*"Osa on enemmänki tämmösii päivitysjuttuja, osa on sit tämmösii niinku perustellumpii uusimisii."*

HK-paketti koostuu tarvittavista laitekomponenteista sekä asennustyöstä. Vain yksi asentaja mainitsi asennuksen kuuluvan oleellisena osana HK-pakettiin. Kyseinen asentaja onkin erikoistunut HK-paketteihin.

### 9.1.2 Pakettien yleiset hyödyt

Kysyttäessä pakettien hyödyistä, viisi huoltomiestä korosti, että paketti on isompi kokonaisuus kuin varaosat erikseen, ja se on näin ollen perusteltua tarjota asiakkaalle. Usea mainitsi, että asiakkaan on helppo tehdä ostopäätös, kun hän saa heti hinta-arvion sekä hahmottaa kokonaispaketin. Kaikki haastateltavat mainitsivat, että pakettien etu on juuri hintatietojen helppo saatavuus ilman yhteydenottoa huoltopäällikköön. Lisäksi laite saadaan kerralla kuntoon ja KONEen palvelulupaus täyttyy. Eräs huoltomies kuvaili pakettien hyötyä seuraavasti:

*"Mä tiedän, että mulla on tommonen paketti. Se maksaa ton verran ja mä voin asiakkaalle perustella, että tää kannattaa laittaa."*

Asiakkaan päätöksentekoa kuvaili toinen asentaja:

*"Asiakkaalle helpompi paketti kokonaisuutena ostaa ja hallita."*

Kolme asentajaa korosti, että HK-paketin asennuksen ja komponenttien uusimisen jälkeen laite on kuin uusi, jolloin vikoja pitäisi ilmaantua vähemmän kuin ennen paketin asennusta. Laitteen toimintavarmuus paranee paketin asennuksen myötä. HK-pakettien asennusaika pystytään myös arvioimaan tarkasti, sillä komponentit on tiedossa etukäteen ennen asennuksen aloittamista. Lisäksi kaksi asentajaa mainitsi, että KONEen omat varaosat ovat edullisia, joten tulevaisuudessa huoltomiesten ei tarvitse vian sattuessa tilata kilpailijoiden kalliita varaosia.

Eräs asentaja mainitsi HK-pakettien tarjoavan mahdollisuuden tehdä lisämyyntiä KONEelle. Toinen haastateltava korosti asentajilla olevan velvollisuus tarjota paketteja, sillä yrityksen kannalta ei ole järkevää, jos huoltomies joutuu jatkuvasti käymään huoltokäynneillä ja korjaamaan vikoja ilman laitteen kokonaisvaltaista päivittämistä.

### 9.1.3 HK-pakettien ja paketoinnin haasteet

Tutkimuksessa haluttiin selvittää, onko asentajien mielestä HK-paketeissa ja paketoinnissa yleisesti ongelmia tai haasteita. Kysymykset koskivat paketteja yleisesti, joten asentajia ei pyydetty erityisesti selventämään, mikä paketti on tuottanut ongelmia.



### 9.1.3.1 Pakettien sisältämät ongelmat

Usea asentaja mainitsi, että pakettien sopivuus kentälle vaihtelee huomattavasti pakettien välillä. Osa paketeista on järkeviä, hyvin koottuja ja ne sopivat myös asentamisen kannalta kentälle. Lisäksi näiden tarjoaminen asiakkaille on perusteltua, sillä asennuksen jälkeen laitteet toimivat ja paketit sisältävät riittävän paljon komponentteja, jotta laite saadaan uusittua ja päivitettyä mahdollisimman kattavasti. Toisaalta on myös paketteja, jotka eivät asentajien mielestä sellaisinaan sovellu tarjottaviksi.

Asentajat huomauttivat myös, että osa paketeista on liian suppeita.

*"Se asiakkaan tarve monesti vaihtelee. Aatellaan jotain esimerkiksi liukuoven jälkiasennussarjoja, ni mää mieluummin myyn sille koko koneiston orsineen päivineen, ku pelkän moottorin ja keskuksen, ja ne sähkökilikkeet. Ni sit sinne tulis rullastoo, pyörästöo kiskostoja myöten, että vanhat ovilehdet jää mutta kaikki muu on uutta."*

Yhdeksi haasteeksi havaittiin se, että asentajilla on vahvat mielipiteet siitä, mitä he haluavat tarjota, ja omia tapoja on usein vaikea muuttaa.

*"Mä tarjoon yleensä aina uutta ovilaitetta ennen kun mä lähden tarjoamaan HK-pakettii."*

*"Jos siel on joku yks tietty osa, mikä pitäis vaihtaa, ni kyl mä ainaki mieluummin vaihtasin sen varaosana ku tilaisin paketin."*

Melkein puolet haastateltavista huomauttivat, että paketeissa on usein ylimääräisiä osia, joita ei tarvita asennuksessa tai ovela. Toisaalta usein tarvitaan myös osia, joita paketti ei sisällä. Näin ollen useat paketit vaativat muokkaamista ennen asennusta, vain harvat sopivat sellaisinaan oviin. Myös asennus tuottaa joidenkin pakettien kohdalla ongelmia. Eräs haastateltava mainitsi, että paketteja pitäisi koota laajemmalle laitekannalle kuin mitä edellisessä ovipakettilistassa oli tarjolla.

Haastateltavien vastauksista oli pääteltävissä, että pakettien tarjoaminen on haastavaa, sillä se vaatii jonkin verran taustatyötä. Lisäksi haasteita luovat asentajien oma kokemus ja ahkeruus; milloin asentaja tietää, että on järkevää tarjota pakettia ja milloin hän

jaksaa ja ehtii miettiä, minkälainen paketti olisi sopivin asiakkaalle. Eräs haastateltava mainitsi, että osa asentajista ei halua myydä paketteja ollenkaan.

*"On meilläki kavereita, muutama kaveri, mitä ei tiedä eikä tahdo tietää. Ne, jotka menevät vaan sinne sitte omalla painollaa eteenpäin, huoltavat ja ihmettelevät ja kattelevat, että lenkki on kunnossa."*

Kolme haastateltavaa huomautti, että asentajien näkemysten kuunteleminen olisi todella tärkeää paketteja koottaessa. Usein paketit kootaan muualla ja asentajille välitetään vain tieto siitä, että paketteja on olemassa. Paketteihin ei liity koulutusta tai muuta yhteistä tutustumista.

*"Kyl määki tämmösii kuvii osaan laittaa ja KM-numeroit yhteen tähän kuvaan ja laittaa lappu et tehdään tommonen paketti, mut kukaa ei oo kysyny, et toimiiko se paketti ja että sopiiko se sinne paikalle."*

Toinen haastateltava mainitsi, että vaikka heiltä oli mielipidettä kysytty, toiveita ei ollut toteutettu. Haastateltavien mielipiteet vaihtelivat paljon myös sen mukaan, missä kaupungissa he työskentelevät. Pääkaupunkiseudulla ja Turussa oltiin asentajien mielestä kuunneltu heidän mielipiteitään enemmän kuin maakunnissa, joissa asentajat kokivat olevansa yksin ilman tukea.

#### **9.1.3.2 Pakettien myyntiin liittyvät haasteet**

Osa asentajien esittämistä haasteista ei suoranaisesti liittynyt pakettien ominaisuuksiin tai asentajien omiin asenteisiin. Pakettien myymistä hankaloittaa myös tämän hetkinen taloustilanne. Asentajat mainitsivat, että monet asiakkaat toivovat laitteiden kestävän sellaisinaan.

*"Nyt mones paikas sanotaa, että toivottavast se nyt kestää, toivottavast se nyt kestää vaan."*

Lisäksi asiakkaat haluavat usein pyytää tarjouksia myös KONEen kilpailijoilta, jos laite on uusimisen tarpeessa.

Seitsemän asentajaa mainitsi yhdeksi isoimmista ongelmista pakettien kalliit hinnat. Usea haastateltava vertasi paketteja kilpailijoiden tarjoamiin laitteisiin ja huomautti, että

kilpailijalta saa uuden oven samalla hinnalla kuin asentaja pystyy tarjoamaan HK-pakettia.

Osa asentajista ehdotti, että asentajilla täytyisi olla pelivara hinnoittelussa. Tällä hetkellä asentajilla ei ole oikeutta hinnoitella paketteja itse tai tarjota alennuksia. Osa haastateltavista huomautti, että heitä innostaisi myydä paketteja lisää, jos asentajilla olisi enemmän vastuuta tehdä päätöksiä myynnin yhteydessä.

*"Me puhutaan, et listahinta on  $x$  €. Meillä täytyy olla esimerkiksi joku pelivara, millä sä pystyt sanoo asiakkaalle, et listahinta on  $x$  € mut sä oot senverran tehny, et mä pystyn antaa sulle tästä vaikka  $x$  % pois."*

Asentajien vastauksista voidaan päätellä, että pakettien hinnat olivat yksi suurimmista ellei jopa suurin ongelma paketteihin ja pakettien myyntiin liittyen.

#### **9.1.4 Myyntivaltit kentällä**

Tämän osion loppupuolella haluttiin myös kuulla asentajien omia mielipiteitä siitä, minkälaiset paketit sopisivat heidän mielestään kentälle.

Suurin osa asentajista korosti turvallisuusnäkökulmaa pakettien kokoamisessa. Monet huomauttivat, että turvallisuus on tällä hetkellä sellainen asia, jolla pystytään myymään paketteja. Varsinkin suurten tavaratalojen ja kauppakeskusten sekä liiketilojen omistajat haluavat varmistaa ovien turvallisen käytön asiakkaiden takia.

*"Turvallisuuteen tuntuu, et joka puolel kiinnitetää huomioo."*

*"Laiteha täytyy olla turvalline. Se on kans yks myyntiargumentti, mitä pystytää tietyis tuotteissa ja tietyis komponenteis painottaa."*

Turvallisuuden lisäksi kaksi haastateltavaa mainitsivat energiatehokkuuden olevan tärkeä myyntiargumentti. Yksi haastateltavista korosti ovien aiheuttamien äänien vähentämisen olevan tärkeää. Samalla hän kehui käytettävyyteen ja kulunvalvontaan liittyvien pakettien mahdollisuuksia, jos sellaisia koottaisiin

*"Jos liukuovet rämisee ja vinkuu ja kirkuu, niin se antaa huonon kuvan sit taas siel tilassa asioiville ihmisille. Sen tilan haltija tai omistaja haluaa sit taas, että siellä käyvät ihmiset viihtyis siellä."*

### **9.1.5 Esimerkkipaketit**

Seuraavaksi esitellään tutkimustulokset, jotka liittyvät edellisessä kappaleessa esiteltyihin esimerkkipaketteihin. Tulokset käsitellään paketti kerrallaan ja viimeiseksi paketteja verrataan keskenään.

#### **9.1.5.1 Moottorin sisältävä liukuoven jälkiasennussarja**

Tämä paketti oli suurimmalle osalle asentajista tuttu ja he tiesivät, mihin pakettia voi asentaa ja tarjota. Toisaalta eräs asentaja kommentoi ensimmäiseksi, että miksi asennetaan kilpailijan tuotteita, kun pitäisi asentaa KONEen omia laitteita. Tästä voitiin päätellä, että kaikki eivät vastauksista huolimatta pakettia hyvin tunteneet, sillä kyseessä on KONEen tuote, jolla korvataan kilpailijan tuote.

Pakettien menekki ja suosio asentajien joukossa vaihtelivat luonnollisesti sen mukaan, kuinka monta kilpailijan liukuovea oli kunkin asentajan huoltopiirissä. Esimerkiksi Tampereella asentaja ei ollut myynyt kyseistä pakettia ollenkaan. Toisaalta Helsingissä toinen haastateltava oli vasta edellispäivänä asentanut yhden paketin.

Tämä paketti sai eniten ristiriitaista palautetta kaikista tutkittavista paketeista. Seuraavalla sivulla on taulukko 1, johon on koottu paketin edut ja ongelmat. Asentajien määrä -sarakkeet kuvaavat sitä, kuinka monta asentajaa on maininnut vastaavan edun tai ongelman. Taulukosta 1 nähdään, mitkä ovat paketin tärkeimmät ominaisuudet.

**Taulukko 1: Moottorin sisältävä liukuoven jälkiasennussarja**

<i>Edut</i>	<i>Asentajien määrä</i>	<i>Ongelmat</i>	<i>Asentajien määrä</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uusi ”järki ja voima”</li> </ul>	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Halutaan tarjota kattavampi paketti kuin tämä (mukana koko orsi) tai kokonaan uusi liukuovi</li> </ul>	6
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vuoden takuu <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Toisaalta koskee vain uusia osia</li> </ul> </li> </ul>	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paketin hinta vs. uuden oven hinta <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Pystyykö kilpailemaan?</li> </ul> </li> </ul>	4
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hyvä ja luotettava korjauspaketti</li> </ul>	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liukuovet ovat niin uusia huoltopiirissä, ettei korjauspaketille ole tarvetta</li> </ul>	3
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Helppoa ja halpaa vaihtaa KONEen omia varaosia tulevaisuudessa</li> </ul>	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toimivaan laitteeseen ei kannata asentaa, ei tuo lisähyötyä</li> </ul>	2
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ohjauskeskuksessa monipuoliset säädöt</li> </ul>	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asennusvaikeudet</li> </ul>	2

Paketin yhdeksi haasteeksi muodostui paketin koko; asentajat tarjoavat mieluummin kattavaa pakettia, joka sisältää pyörästöt, kiskot yms. Tätä perusteltiin esimerkiksi seuraavasti:

*"Jos tälläisestä vanhasta menee vaikka pyörät tai et se alkaa tekee häiriöitä vaikka nyt niitten kelkkojen kautta, ni kylhän se on vaikea selittää, et me ollaan laitettu nuo uudet sähköt mut noi on vanhat noi pyörät, et se johtuu niistä."*

Lisäksi monet asentajat mainitsivat haasteeksi hinnan. Oven päivittäminen tai korjaaminen tällä paketilla voi käydä asiakkaalle kalliiksi, sillä jos oveen jätettävät vanhat osat hajoavat, laitteen kokonaiskorjauskustannukset voivat ylittää uuden ovilaitteen hinnan.

*"Sit kuitenkin sinne jää vanhat pyörästöt, mitkä on koko liukuoven tärkein osa, se kannatinpyörästö turvallisuuden ja toiminnan kannalta. Ne pyörät maksaa  $x$  € kappale ja niitä menee sinne neljä kappalet. Eli siitä ku me äkkii lasketaa, ni uuden remontin hinta on  $x$  €, ja uusi ovikoneisto maksaa asiakkaalle  $x$  € asennettuna turvalaitteineen päivineen. Ni tässä on se meijän ongelma."*

Kysyttäessä asentajilta, olisiko tämä paketti helppo ja järkevä myydä asiakkaalle, jokainen kysyi ensimmäiseksi, kuinka paljon paketti maksaa tai vastaavasti haastateltavat mainitsivat paketin hinnan vaikuttavan sopivuuteen. Asennus sen sijaan jakoi haastateltavien mielipiteet kahtia. Kaksi mainitsi, että asennus on vaikeaa ja vie paljon aikaa mutta HK-paketteihin erikoistunut asentaja ei ollut havainnut ongelmia asennuksessa. Tästä voidaan päätellä, että asentajien omalla kokemuksella ja asennusten määrällä on suuri vaikutus siihen, miten helpoksi asentaminen koetaan. Kaiken kaikkiaan asentajilla oli enemmän kielteistä kuin myönteistä palautetta paketista.

#### **9.1.5.2 Liukuoven lämpöohjauspaketti**

Seuraava tutkittava paketti oli ominaisuuksiltaan ja käyttötarkoitukseltaan hyvin erilainen kuin edellinen. Moni asentaja ei ymmärtänyt paketin tarkoitusta tai heillä ei ollut kokemusta paketin asennuksesta tai toiminnasta käytännössä. Usealla asentajalla oli myös etukäteen hieman kielteinen asenne paketin odotettuihin hyötyihin.

*"Tiedän, että tämä laite on meillä HK-pakettina myynnissä, mutta minä en ole siihen sormillanikaan koskenut, koska mä en tiedä sit, et mitä tällä sit saavutetaan niinsanotusti."*

*"Ei oo käyny mielessäkää, että oisin myyny kenellekään tota."*

Paketti oli tunnetuin HK-paketteihin erikoistuneelle asentajalle, joka mainitsi olevansa ainoita, joka pääkaupunkiseudulla pakettia on asentanut. Vaikka osa asentajista suhtautui paketin hyötyihin kielteisesti, suurin osa tiesi, mikä paketin tarkoitus teoriassa on ja mitä se tekee ovilehdille. Vastauksista huomattiin kuitenkin selkeä ero asentajien välillä, jotka asentavat pakettia ja asentajien, jotka eivät asenna.

*"Meijän käsitysten mukaan tän pitäis säätää kylmäl ilmalla tota liukuoven aukko pienemmäksi."*

*"Mullei ainakaa oo henkilökohtasesti siis minkäänäkösii brosyryrei koko tuotteesta, et toimiiko se niin, et se säättää automaattisesti itte talviaukkaa, vai laittaako hän (kiinteistöhoitaja) vaa talviaukon määrätyssä lämpötilassa päälle ja muuta. Ei oo tarkkaa tietoo, et kui tää paketti toimii."*

Jotta pakettien ominaisuuksia pystytään vertailemaan, taulukossa 2 on yhteenvedo lämpöohjauspaketin eduista ja ongelmista. Taulukko 2 on muodostettu samalla periaatteella kuin taulukko 1.

**Taulukko 2: Liukuoven lämpöohjauspaketti**

<i><b>Edut</b></i>	<i><b>Asentajien määrä</b></i>	<i><b>Ongelmat</b></i>	<i><b>Asentajien määrä</b></i>
• Energiansäästö asiakkaalle	6	• Tuntematon tuote asentajille käytännössä	4
• Kohtuullinen hinta	2	• Puuttuu riittävä näyttö energiansäästöstä ja paketin todellisesta hyödystä	4
• Helppo asentaa	2	• Ristiriitaista palautetta paketin toiminnasta	2
• Oikeassa paikassa toimiva ratkaisu (pienet ihmisvirrat)	2	• Kaupoilla ei tarvetta, rahat käytetään muuhun	2
		• Uuden oven asennuksen yhteydessä talviaukko voidaan määritellä etukäteen	1
		• Yksi vikakohta lisää laitteeseen	1
		• Kun on paljon asiakkaita, ovien täytyy avautua kokonaan	1
		• Tarvitaan sopivan liukuovikoneiston sisältävä ovi	1

Yleisesti ottaen paketin tuntemattomuus aiheutti suurimmat ongelmat ja samalla suurimman osan haasteista. Moni asentaja myönsi, että on vaikea löytää hyötyjä, kun tuote ei ole tuttu, eikä sitä ole itse ollenkaan asentanut. Samalla moni mainitsi, ettei ole jaksanut tutustua ratkaisuun, eikä usko paketin olevan hyödyllinen asiakkaalle. Toisaalta esiin nousi myös energiansäästön perusteluihin liittyviä haasteita, kuten tarpeellisten taustatietojen ja tutkimustulosten hankkiminen, jotta säästöt pystytään perustelemaan lukujen tai muiden faktojen avulla.

Haastatteluiden aikana mainittiin kuitenkin useasti, että tuote olisi helppo myydä, jos asentajilla olisi käytössään tarvittavat taustatiedot toimivuudesta sekä energiansäästöä, sillä paketin hinta on edullinen. Eräs haastateltava ehdotti paketille suunniteltua kampanjaa, jotta paketti tulisi tutuksi sekä asentajille että asiakkaille. Samalla moni muu mainitsi, että jonkinlainen esite olisi hyvä olla, sillä sen avulla pakettia voisi esitellä asiakkaille vaivattomasti.

#### **9.1.5.3 Nosto-oven sähköistyssarja**

Kolmas esimerkkipaketti on suunnattu nosto-oville. Asentajilla oli paketista jo jonkin verran kokemusta ja sitä oli myyty ja asennettu useilla paikkakunnilla. Toisaalta samalla löytyi myös paikkakuntia, joilla nosto-ovikantaa on ylipäänsä vähän. Näin ollen kyseisten paikkakuntien asentajat eivät olleet luonnollisesti monia paketteja asentaneet. Paketin hyvin tuntevat asentajat kuvailivat tarkasti sen ominaisuuksia sekä käyttötarkoitusta ja paketti tuntui herättävän myönteisiä ajatuksia enemmän kuin kielteisiä.

*"Pienien alkukankeuksien jälkeen ollaa saatu kyl tää oikeenki hyvin toimimaan, ja toistaseks ei oo ollu mitää vikoja sen enempää. Vaikuttas ihan kyl pätevältä ja toimivalta."*



Taulukkoon 3 on aikaisempaan tapaan koottu paketin edut ja ongelmat.

**Taulukko 3: Nosto-oven sähköistyssarja**

<i>Edut</i>	<i>Asentajien määrä</i>	<i>Ongelmat</i>	<i>Asentajien määrä</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>Kohtuullinen hinta</li></ul>	4	<ul style="list-style-type: none"><li>Puutteita paketin sisällössä:<ul style="list-style-type: none"><li>Ei pystytä sähköistämään manuaalikäyttöistä ovea</li></ul></li></ul>	2
<ul style="list-style-type: none"><li>Hyvää palautetta kentältä, yksikään ei ole mennyt rikki</li></ul>	3	<ul style="list-style-type: none"><li>Ei tietoa siitä, mihin paketin voi myydä, miten se toimii käytännössä<ul style="list-style-type: none"><li>Ei tarpeeksi koulutusta ja kokemusta</li></ul></li></ul>	2
<ul style="list-style-type: none"><li>Helppo myydä, asiakas innostuu nopeasti</li></ul>	2	<ul style="list-style-type: none"><li>Asennusongelmia, vaatii säätöä</li></ul>	2
<ul style="list-style-type: none"><li>Helppo ohjelmoida</li></ul>	1	<ul style="list-style-type: none"><li>Paketissa epäsoivia osia Suomen oviin</li></ul>	2
<ul style="list-style-type: none"><li>Nopea asentaa</li></ul>	1	<ul style="list-style-type: none"><li>Asennetaan rikkoutuneen/kuluneen tilalle, ei tuo lisähyötyä ehjään koneistoon</li></ul>	2
		<ul style="list-style-type: none"><li>Paketti ei sovellu Suomen olosuhteisiin</li></ul>	1

Tämäkin paketti luokiteltiin ensimmäisen tavoin enimmäkseen rikkimenneen laitteen korjaamiseen käytettäväksi. Asentajien kokemus paketin asennuksesta vaikutti merkittävästi siihen, miten kielteistä tai myönteistä palautetta asentaja antoi. Esimerkiksi paketin asentaminen jakoi mielipiteitä, sillä kaksi haastateltavaa mainitsi, että asentaminen on hankalaa ja vaatii aina paljon säätöä. Toisaalta kolmas asentaja kehui paketin olevan helposti asennettava.

Ristiriitaista tietoa haastateltavat antoivat myös paketin riittävyydestä. Kaksi asentajaa mainitsi ongelmaksi sen, että paketilla ei pystytä sähköistämään uutta manuaalikäyttöistä nosto-ovea lain puitteissa. Paketista puuttuu tarvittavia ohjeita sekä komponentteja. Näillä asentajilla oli runsaasti kokemusta paketin asennuksesta. Eräs asentaja, jolla ei ollut ollenkaan asennuskokemusta paketista, mainitsi paketin sopivan

hyvin nosto-oven sähköistämiseen. Paketin merkittävin ongelma tuntui täten olevan asentajien erilaiset kokemukset tai kokemuksen puute paketin asennuksesta. Samalla huomattiin, että paketteja harvoin tai ei ollenkaan asentaneet antoivat usein pakettia asentavia huoltomiehiä enemmän kielteistä palautetta paketin ominaisuuksista.

Kaiken kaikkiaan tämä nosto-ovipaketti oli kuitenkin suurimman osan mielestä tarpeellinen ja järkevä paketti.

*"Sen saa halval, ja siit tulee kaikki, mitä tarviit tähän. Se on toimiva, hyvä paketti ja täyttää tän päivän määräykset."*

#### 9.1.5.4 Nosto-oven ohjauskeskuspaketti

Viimeinen tutkimuksen esimerkkipaketti asennetaan myös nosto-oviin. Moni asentaja sanoi heti aluksi viimeiseen pakettiin pätevän hyvin pitkälle samat edut kuin edelliseen pakettiin. Paketin myymisestä ja asentamisesta ei asentajilla ollut yhtä paljon kokemusta kuin edellisen paketin kohdalla. Toisaalta kaikki osasivat kuvailla, mihin pakettia tarvitaan ja mitä paketti tekee asennettuna. Taulukossa 4 on paketin edut ja ongelmat aikaisempaan tapaan.

**Taulukko 4: Nosto-oven ohjauskeskuspaketti**

<i>Edut</i>	<i>Asentajien määrä</i>	<i>Ongelmat</i>	<i>Asentajien määrä</i>
• Edullinen hinta	5	• Ei asennettu kovinkaan montaa	2
• Käy kaikkiin moottoreihin	4		
• Hyvää palautetta kentältä, toimii hyvin	3		
• Hyvä ”päivityspaketti”	2		
• Monipuoliset toiminnot	1		
• Helppo asentaa	1		

Tämä paketti luokiteltiin ensimmäisen ja kolmannen tapaan asennettavaksi rikkimenneen komponentin tilalle. Paketin myyntiä ollaan monessa paikassa vasta käynnistelemässä, mutta palaute toiminnasta on ollut hyvää. Monet haastateltavat kehuivat pakettia ja varsinkin paketin hintaa. Myyntimahdollisuuksista sanottiin esimerkiksi seuraavaa:

*"Siis eihän tota oikeestaan tarvi myydä. Tarvii vaan sanoo asiakkaalle, et teil on ohjauskeskus rikki, jos se on rikki, ja sit laittaa paikalle, koska tää hintakin on todella hyvä."*

Kaksi asentajaa kehui paketin olevan hyvä ”päivityspaketti”.

*"Meil on tos kollegan kans hauska sanonta, et me pistetää päivityspaketti asiakkaan laitteisiin. Sanotaa asiakkaalle, et meil on päivityspaketti, et pistetää tän päivän, normien mukaan keskus."*

Eräs paketin merkittävimmistä eduista oli se, että paketin voi asentaa mihin tahansa oveen ja sillä pystytään ohjaamaan mitä tahansa moottoria. Asentajista suurin osa oli tyytyväisiä pakettiin ja tämä näkyikin siinä, että pakettiin liittyviä ongelmia ei löydetty juuri lainkaan. Mainitut ongelmat keskittyivät paljolti edellisen paketin ominaisuuksiin tai sisältöön, sillä se oli kokonaisuutena isompi kuin neljäs paketti. Tätä viimeistä pakettia ei ollut asennettu niin paljon kuin edellistä, sillä paketin asentamista varten oven moottorin täytyy olla kunnossa. Näin ollen tarjousmahdollisuuksia ei ollut tullut usein vastaan kentällä.

#### **9.1.5.5 Pakettien vertailu**

Asentajia pyydettiin myös vertailemaan paketteja keskenään. Vastauksista kävi nopeasti ilmi, että ensimmäinen paketti eli liukuoven jälkiasennussarja oli monen mielestä pakettina haastavin myydä, tarjota ja asentaa. Eräs asentaja mainitsi liukuoven lämpöohjauspaketin olevan helpoin ja liukuoven jälkiasennussarjan olevan vaikein paketti asentaa. Liukuoven jälkiasennussarjan suurimmat ongelmat liittyivät paljolti paketin hintaan, juuri mainittuihin asennusongelmiin sekä paketin riittämättömään kokoon.

Lämpöohjauspaketin hyötyä kyseenalaistettiin eniten, sillä moni asentaja kuvaili pakettia turhaksi. Vaikka paketin hinta oli edullinen, tämäkään ei lisännyt paketin suosiota. Samalla moni kuitenkin sanoi paketin olevan helppo myytävä, jos asiakkaalla on halua ja erityisesti varaa panostaa ekotehokkuuteen.

Viimeiset kaksi nosto-ovipakettia olivat yleisesti ottaen suositumpia kuin liukuovipaketit. Näistä kahdesta nosto-oven sähköistyssarja sai enemmän kielteistä palautetta asentajilta kuin viimeinen ohjauskeskuspaketti. Toisaalta nosto-oven sähköistyssarjan myyminen oli monen mielestä perusteltua, sillä sitä pidettiin kattavana kokonaisuutena. Pakettia olikin myyty esimerkkipaketeista eniten.

Vastauksista huomasi, että asentajien oman huoltopiirin laitekanta vaikutti paljon paketteihin liittyviin mielipiteisiin. Tämä on ymmärrettävää, sillä jos esimerkiksi nosto-ovia ei omasta piiristä löydy, niihin liittyviä paketteja on vaikea analysoida, kun omaa kokemusta niistä ei ole.

## **9.2 Tekninen asiantuntija ja myyjä**

Haastatteluissa selvitettiin, mitä taitoja vaaditaan hyvältä asentajalta. Samalla tutkittiin, miten asentaja eroaa myyjästä taidoiltaan ja toisaalta minkälainen on asentajien mielestä hyvä myyjä. Tutkimuksessa selvitettiin myös, tarvitsevatko asentajat erityistä koulutusta paketeista tai myynnistä ylipäänsä.

Toinen tutkimuskysymys jaettiin haastattelussa kahteen eri osioon. Ensiksi tiedusteltiin, miten haastateltavat kuvailisivat asentajia ja mitkä ovat haastateltavien omat hyvät ja heikot puolet. Toinen puoli kysymyksestä keskittyi myynnin ja myyjien tarkasteluun. Tällä tavalla selvitettiin, mitä mieltä asentajat ovat omasta työstään ja myyntityöstä ja onko asentajilla ja myyjillä oleellisia eroavaisuuksia.

### **9.2.1 Asentajan taidot**

Asentajien taitojen kohdalla painotettiin hyvän asentajan perustaitoja. Haastateltavilta kysyttiin myös, mitkä ovat heidän omat vahvuutensa ja heikkoutensa asentajana.

#### **9.2.1.1 Hyvä asentaja**

Viisi asentajaa mainitsi yhtenä erittäin tärkeänä asentajan taitona vuorovaikutustaidot ja sen, että tulee ihmisten kanssa hyvin toimeen. Kyseiset taidot olivat tärkeämpiä kuin esimerkiksi tekninen osaaminen.

Toiseksi tärkein taito asentajien mielestä oli ammattitaito. Tällä tarkoitettiin sitä, että osaa huoltaa tai asentaa laitteita ilman ongelmia. Samalla painotettiin, että laitekannan tuntemisen täytyy olla varmallalla pohjalla. Tekninen osaaminen ja asennusvarmuus vahvistuvat kokemuksen myötä, eli ne eivät liity varsinaisesti asentajan omaan luonteeseen toisin kuin vuorovaikutustaidot.

Edelliset kohdat saivat eniten huomiota asentajilta. Sosiaaliset taidot olivat kuitenkin monen mielestä todella tärkeitä. Huoltomiesten pitäisi olla vuorovaikutustaitoihin liittyen myös ulospäinsuuntautuneita. Ulospäinsuuntautuvuus oli yleensä ensimmäinen vastaus, jos se mainittiin tärkeänä ominaisuutena. Lisäksi haastateltavat korostivat asiakaspalveluhenkisyttä sekä aktiivisuutta asiakasta kohtaan. Aktiivisuudella tarkoitettiin, että asentajat ovat yhteydessä asiakkaaseen usein asiakassuhteen säilyttämistä ja hoitamista varten. Jos asiakas ei ole tyytyväinen laitteen huoltoon tai asentajaan, hän voi solmia huoltosopimuksen kilpailevan yrityksen kanssa. Asiakaspalveluhenkisyydellä puolestaan tarkoitettiin, että asentajien pitäisi pystyä eläytymään asiakkaan asemaan ja yrittää ajatella asiakkaan parasta sekä huolto- että myyntitilanteessa.

Muita tärkeitä asentajien ominaisuuksia olivat ahkeruus sekä oma-aloitteisuus. Tekniseen osaamiseen liittyen kaksi asentajaa painotti, että sähköalan tuntemus on huoltomiehen työssä tärkeää. Lisäksi asentajan pitäisi olla aidosti kiinnostunut alasta ja omasta työstään. Luotettavuus ja lupausten pitäminen koettiin myös tärkeiksi asioiksi asiakassuhteeseen liittyen.

Edellä mainittujen lisäksi muita tarpeellisia ominaisuuksia olivat hyvä paineensietokyky, kärsivällisyys, hyvä joustokyky sekä tunnollisuus. Paineensietokyvyllä viitattiin siihen, että ovihuollon aikana oven käyttäjät ovat esimerkiksi supermarketeissa usein paikalla, jolloin asentajan pitää pystyä keskittymään omaan työhön häiriöistä huolimatta. Hyvä joustokyky nousi esiin, kun keskusteltiin asentajan tarpeesta joustaa esimerkiksi aikataulun kanssa, jos huolto sitä vaatii.

#### **9.2.1.2 Omat taidot**

Asentajien taitojen selvittämisen jälkeen haluttiin tiedustella haastateltavilta, mitkä ovat heidän omat vahvuutensa huoltomiehenä. Kuusi asentajaa mainitsi sosiaaliset taidot vahvuuksikseen. Samalla usea mainitsi tulevansa hyvin toimeen ihmisten kanssa ja nauttivansa erilaisten ihmisten kohtaamisesta ja heidän kanssaan keskustelemisesta. Vuorovaikutustaidot olivat myös useasti mainittu vastaus.

Toinen selkeästi erottuva taito oli ammattitaito, jota korosti kolme kokenutta asentajaa.

*"Kyllähän mulla on sellanen silmä ja näkemys ja kaikki nää, ja varsinki se miltei kymmenen vuoden asennus siellä pohjalla. Se silmä ei katoa ikinä."*

Tämän jälkeen vastaukset erosivat toisistaan enemmän kuin edellisen kysymyksen kohdalla. Kaksi asentajaa mainitsi olevansa aktiivisia ja ahkeria ja sama määrä oli omasta mielestään hyviä ratkaisemaan ongelmia. Muut mainitut vahvuudet olivat:

- kyky herättää luottamusta asiakkaassa
- hyvä hahmottamiskyky
- näppärä käsistään
- osaa pyytää apua tarvittaessa
- sähköalan tuntemus
- oma-aloitteisuus
- kiinnostunut alasta

- halu oppia uutta
- asiakaslähtöisyys
- itsenäisyys
- aikaansaavuus.

### **9.2.1.3 Omat heikkoudet ja kehitettävää**

Asentajia pyydettiin kuvailemaan omia heikkouksia tai alueita, joilla he haluaisivat kehittyä tulevaisuudessa. Eräs usein mainittu kehityshalu liittyi myyntiin. Moni asentaja kertoi haluavansa kehittyä myyjänä ja samalla he esittivät toiveita myyntikoulutuksesta. Toinen esiin noussut kehityskohde oli kielitaito, sillä useat ohjekirjat eivät ole saatavilla suomeksi. Muut kehityshalut liittyivät paljolti laitekannan teknisen tuntemuksen lisäämiseen. Näihin haluihin lukeutuivat esimerkiksi henkilökulkuovien ja kuormauslaitteiden lisäkoulutus ja ovilaitteiden sähköpuolen koulutus.

Kysymysten yhteydessä kaikki asentajat painottivat koulutuksen tärkeyttä ja lisäämistä. Koulutusta haluttiin joko laitteista tai myynnistä.

*"Koulutus laahaa jäljes, jos sitä koulutusta yleensä on."*

Suuri osa asentajista korosti haluavansa myydä lisää tulevaisuudessa. Myyntityö koettiin erittäin tärkeäksi, sillä yritys saa lisää rahaa myynnin kautta. Eräs asentaja ilmoitti halukseen keskittyä pelkkien HK-pakettien myyntiin.

### **9.2.2 Myynti ja myyjä**

Toisen tutkimuskysymyksen kohdalla selvitettiin myös asentajien suhtautumista myyntiin. Haluttiin tutkia, miten tärkeänä asentajat kokevat myynnin ja onko heidän mielestään myyntityö mahdollista ja tarpeellista asentamisen ja huoltokäyntien lisäksi tai yhteydessä. Lisäksi kysyttiin, minkälainen asentajan mielestä on hyvä myyjä. Lopuksi asentajia pyydettiin määrittelemään, miten heidän mielestään asentajat eroavat myyjistä.

### 9.2.2.1 Myyntityön tärkeys

Kysyttäessä asentajilta, mitä mieltä he ovat myyntityöstä, suurin osa vastasi pitävänsä siitä ja tekevänsä sitä mielellään. Eräs asentaja kommentoi seuraavasti:

*"Se on vaa tätä ovimiehen nykypäivää tää myyntityö. 80 prosenttisesti me tehdään myyntityötä kokoajan, muuten meillä ei olis töitä. Tietysti se peruskorjaaminen ja huoltaminen, mutta kun se ei tuota sitte taas talolle yhtää mitää."*

Uusea haastateltava korostikin, että myyntityö on tärkeää, sillä huoltosopimusten saamiseksi laitekannan täytyy kasvaa. Toisaalta myynti tuo lisähaasteita työpäivään, sillä taustatietojen selvittäminen ja sopivan ratkaisun löytäminen kuluttavat asentajien resursseja.

### 9.2.2.2 Asiakassuhteen ylläpito

Asentajilta tiedusteltiin, mitä heidän mielestään asiakkaalle tulisi tarjota laitteiden huoltamisen lisäksi. Haastateltavista suurin osa korosti sitä, että asentajien pitäisi selvittää jokainen asiakaskäynti mahdollisimman kokonaisvaltaisesti.

*"Nähään se asiakkaan tarve, mitä se haluaa ja toisaalta sitte taas kerrotaa sille, että mikä on järkevä ratkasu."*

Samalla painotettiin, että prosessi tulee aina viedä loppuun asti, eikä jättää asiakasta ilman tukea. Moni asentaja korostikin jälleen asiakaslähtöistä lähestymistapaa sekä yhteydenpitoa asiakkaaseen koko huolto- tai myyntiprosessin ajan sekä sen jälkeen. Kaksi asentajaa näkivät velvollisuudekseen huollon lisäksi myydä päivityksiä tai lisälaitteita.

Muita mainittuja velvollisuuksia olivat käyttöohjeiden jakaminen sekä se, että asentaja ottaa yhteyttä oikeaan henkilöön ja antaa riittävästi tietoa siitä, miten asiakas itse pystyy ratkaisemaan mahdollisia ongelmia.

### 9.2.2.3 Hyvä myyjä

Taidot-osiossa käsiteltiin myös sitä, minkälainen on asentajan mielestä hyvä myyjä. Onko myyjällä taitoja, joita asentajalla ei ole ja tarvitseeko tai voiko näitä taitoja opetella tai kouluttaa?



Haastatteluissa ei eritelty sitä, onko kyseessä esimerkiksi päivittäistavaraliikkeen myyjä vai ovilaitteiden myyjä. Vastaukset keskittyivät suurimmalta osin teknisten laitteiden myyjien kuvailuun ja luonnollisesti ovilaitteiden myyjien taitojen painottamiseen. Vastaukset on koottu taulukkoon 5.

**Taulukko 5: Hyvä myyjä**

	<b>Vastausten lukumäärä</b>		<b>Vastausten lukumäärä</b>
Myy oikean ratkaisun/asiantuntevuus	4	Selvittää epäselvyydet myynti/asennusprosessin aikana	2
Aktiivinen asiakkaan suuntaan/yhteydenpito	3	Positiivinen	1
Pitää lupaukset	3	Periksiantamaton	1
Käytännön kokemus laitteista/ymmärtää teknistä puolta	3	Ajaa omaa etuaan	1
Sosiaalinen	3	Asiakaslähtöinen	1
Vakuuttava/hyvä perustelemaan	2	Sopivalla tavalla röyhkeä	1
Ei lupaa liikaa	2	Tekee ostoprosessista helpon asiakkaalle	1

Kuten taulukosta 5 nähdään, erilaisia vastauksia tuli runsaasti. Puolet asentajista korostivat oikean ja asiakkaalle parhaan ratkaisun myymisen olevan tärkein myyjän taito. Tällä tarkoitettiin, että myyjän täytyy ottaa selvää asiakkaan tarpeesta ja siitä, mikä ratkaisu sopii parhaiten asiakkaan tarpeisiin. Asiakkaan tarpeiden kartoittamiseen sisältyy esimerkiksi kohteella käynti ja asiakkaan kanssa keskusteleminen. Asentajan on tärkeää käydä henkilökohtaisesti asennuspaikalla, jotta hän voi määrittää ratkaisun (esimerkiksi oven) vaadittavat mitat ja muut tärkeät parametrit.

Vastauksista nähdään, että asentajat korostivat myyjän teknisen osaamisen tärkeyttä. Tähän on syynä luultavasti se, että asentajat itse ovat teknisen puolen asiantuntijoita ja samalla heillä on kokemusta siitä, mitä ongelmia voi ilmaantua asennusvaiheessa.

Muita tärkeitä ominaisuuksia olivat myyjän sosiaalisuus sekä se, että myyjä pitää lupauksensa. Samalla huomautettiin, että myyjä ei myöskään saa luvata liikoja. Myyjän täytyy myös olla hyvä perustelemaan, miksi juuri yksi tietty laite on soveltuvuudeltaan paras asiakkaalle.

#### **9.2.2.4 Myyjä vs. asentaja**

Asentajilta tiedusteltiin myös, millä tavalla heidän mielestään myyjä eroaa asentajasta. Viisi asentajaa korosti sitä, että merkittävin ero myyjän ja asentajan välillä on asiakkaan vahva luottamus asentajaan. Asiakas ei halua eikä uskalla kyseenalaistaa asentajan ammattitaitoa ja osaamista.

*"Tietysti pohjalla näkyy aina se työ, mitä ollaa aikasemmin asiakkaan kaa tehty, et jos sen kans ollaa tehty kauppoja paljon, ni kyllä se helpommin multa sitte ottaa jatkossakin. Se luottaa muhun."*

Usea asentaja korosti, ettei halua jättää huollossa olevaa laitetta huonoon kuntoon tai myydä väärää, turhaa tai liian kallista pakettia, sillä hyvän asiakassuhteen ylläpito oli monelle todella tärkeää.

*"Mä en kehtaa henkilökohtaisesti jättää asiakkaalle laitetta, mikä rätisee ja kolisee. Mulla on nii läheinen suhde taas asiakkaan kans."*

Toisaalta myyjillä oli monen haastateltavan mielestä paremmat valmiudet myydä tuotteita kuin asentajilla, sillä heillä on tuntemus tuotevalikoimasta, hinnoista sekä heitä on mitä luultavimmin koulutettu myyntitehtäviä varten. Lisäksi heillä on hyvät valmiudet asiakaspalveluun, sillä myyjien pitäisi olla sosiaalisempia ja puheliaampia kuin asentajien. Myyjillä on kuitenkin painetta myydä, sillä heidän palkkansa tai jopa työpaikkansa voi olla onnistuneen myynnin varassa. Myyjät ovat lisäksi erään asentajan mielestä kierompia kuin asentajat ja he voivat joutua kaunistelemaan asioita myyntitilanteessa. Eräs haastateltava korosti, että myyjillä pitäisi olla parempi kielitaito

kuin asentajilla. Toisaalta mainittiin myös, että myyjillä on pitkälti samanlaisia taitoja ja ominaisuuksia kuin asentajilla.

Asentajia pyydettiin kuvaamaan asentajaa ja myyjää kolmella ensimmäiseksi mieleen tulevilla adjektiivilla. Taulukkoon 6 on kerätty vastaukset. Osa asentajista myönsi, ettei heille tule mieleen yhtäkään vastausta. Toisaalta osa haastateltavista nimesi vain yhden adjektiivin tai kuvaili myyjää vain hyvin lyhyesti.

**Taulukko 6: Myyjä vs. asentaja**

<b>Myyjä</b>	<b>Vastausten lukumäärä</b>	<b>Asentaja</b>	<b>Vastausten lukumäärä</b>
Kiero	3	Rehellinen	2
Omahyväinen	1	Palvelualtis	1
Ulospäinsuuntautunut	1	Rauhallinen	1
Kärkäs	1	Ammattitaitoinen	1
Toimelias	1	Nopeaälyinen	1
Lipevä	1	Ronski	1
Reipas	1	Tunnollinen	1
Ahkera	1	Oppii nopeasti uutta	1
Oma-aloitteinen	1	Laiska myymään	1
Tietämätön tuotteista	1		

### **9.2.3 Koulutus**

Koulutustarve nousi esiin jo kahden ensimmäisen teeman käsittelyssä haastatteluiden aikana. Paketteja tarkasteltaessa suurin osa asentajista huomautti, etteivät he ole ikinä tai pitkään aikaan saaneet ovikoulutusta ovilaitteista tai ovipaketeista. Moni asentaja mainitsi, etteivät he välttämättä ole nähneet laitetta tai pakettia ennen kuin menevät paikan päälle huoltamaan tai asentamaan kyseistä ratkaisua. Eräs asentaja oli käynyt

Saksassa tutustumassa nosto-oven sähköistysarjaan, mutta hänen mukaansa Suomessa ilmeni uusia ongelmia, jotka piti selvittää alusta alkaen itse. Osa asentajista mainitsi, että oviliiketoiminta itsessään on vielä alkutekijöissään.

*"Itse olen henkilökohtaisesti opiskellu kaikki. On tarvinnu vähä kalastella sieltä sun täältä. Ku joku Suomest tietää jotaki ja joku tietää jostaki jotai, ni sit se on semmonen palapeli.."*

Eräs asentaja mainitsi harvoin järjestettävien koulutustilaisuuksien antavan vain vähän käytännön apua kentälle.

*"Jos meillä joskus melkee koko oviporukka Suomesta kokoontuu johki Hyvinkäälle ja siellä käydään läpi joku paketti, ni tulee vaan niinku semmonen olo, että no tämmösiäki myydään ja tämmösiäki meiltä löytyy, että ihan kiva tietää. Ei siinä niinku mitään oikeen kunnon tuotekoulutusta kerkee saamaan."*

Koulutustarpeet ilmenivät usein hyvin nopeasti haastatteluiden alkupuolella. Kaikki asentajat korostivat haluavansa jotain koulutusta tukemaan työtä. Koulutuksessa tärkeäksi koettiin se, että koulutus suunnitellaan ja toteutetaan hyvin. Koulutuksesta täytyy olla konkreettista apua asentajille. Varsinkin uusista paketeista olisi hyödyllistä järjestää koulutusta, jotta asentajat näkisivät, miten paketti toimii ja miten se asennetaan käytännössä. Kaksi asentajaa mainitsi ongelmaksi sen, että uusien tuotteiden kohdalla sama oppimiskäyrä joudutaan toistamaan uudestaan ja uudestaan eri paikkakunnilla, sillä yhteistä koulutusta tai tarpeellista yhteydenpitoa eri paikkakuntien välillä ei ole. Lisäksi asiakkaat kärsivät, kun asentaja yrittää huoltokohteella opetella uuden tuotteen asennusta tai huoltoa.

Suurin osa asentajista haluaisi myös myyntikoulutusta laitekoulutuksen lisäksi. Eräs asentaja mainitsi, että yrityksessä on monta asentajaa, jotka varmasti osallistuisivat mielellään myyntiin, mutta he eivät tiedä, mitä tehdä myyntitilanteessa. Asentajat tarvitsisivat koulutusta tarjoustyökaluista, myyntiprosessista sekä myynnistä ylipäänsä. Eräs asentaja totesi myynnistä seuraavaa:

*"Ne niksit, mitä ite käyttää ni on oppinu ite. Ois se hyvä ihan tueksi saada jotain niinku myyntikoulutusta."*

Asentajien into myyntikoulutukseen vaihteli sen mukaan, mitä he olivat tottuneet tekemään. Jos myynti oli tuttu asia, asentajat suhtautuivat myyntikoulutukseen innolla.

*"Ilman muuta haluaisin myyntikoulutusta! Eihän suakaan nyt DNA-kauppiaaks laitettais siihen, että rupee nyt myymää tost puhelinliittymii, että kyllähä sut koulutetaa. Sama ku puhelinmyyjät. Niitähä koulutetaa tosi paljon, että miten sä reagoit ja miten sä juttelet niitten asiakkaitten kanssa."*

Toisaalta eräs asentaja huomautti, että on myös sellaisia asentajia, jotka eivät halua olla tekemisissä myynnin kanssa. Näin ollen heitä ei pitäisi painostaa osallistumaan myyntikoulutuksiin, sillä yritys tuhlaa resursseja, jos koulutuksesta ei todellisuudessa ole hyötyä.

### **9.3 Myyntiprosessi ja myynnin tuki**

Kolmantena teemana käsiteltiin myyntiprosessia ja myynnin tukea. Kuten edellä jo mainittiin, HK-paketteja on myyty aikaisemmin, mutta systemaattinen ja standardoitu myyntiprosessi ja myynnin tukeen tarvittavat materiaalit sekä selkeät ohjeet ovat puuttuneet. Tutkimuksessa haluttiin selvittää, minkälainen kuva asentajilla on myyntiprosessista ja myynnin tukemisesta ylipäänsä. Samalla selvitettiin, minkälaista tukea asentajat tarvitsevat tulevaisuudessa, kun paketteihin liittyvät haasteet on ratkaistu.

#### **9.3.1 Myyntiprosessin kuvailu**

Osion alussa haluttiin tiedustella asentajilta, minkälainen heidän mielestään on nykyinen myyntiprosessi. Asentajia pyydettiin kuvailemaan, mitä he tekevät, kun haluavat myydä paketin. Vastauksista huomattiin, että jokainen asentaja hoitaa myyntiprosessia omalla tyylillään, joka riippuu paljon asentajan omasta myyntikokemuksesta.

Usein asentaja aloittaa myynnin soittamalla puhelimella asiakkaalle, jos hän tietää, kuka yrityksessä on vastuussa laitehankinnoista. Asentajat näkevät asiakasta kohteella vain hyvin harvoin, minkä takia asiointi tapahtuu yleensä puhelimessa. Asiakas kysyy usein ensimmäisenä tuotteen hinnan. Samalla moni asiakas sanoo, että asentaja voi laittaa tarjouksen sähköpostitse, jotta asiakas ehtii rauhassa tutustua tarjoukseen. Tällöin

asiakas usein pyytää KONEen kilpailijalta tarjouksen vastaavasta laitteesta, jos kysymyksessä on suurehko päivitys tai kokonaan uusi laite.

Tuotteen hinta täytyy kaikkien asentajien mielestä selvittää ennen yhteydenottoa asiakkaaseen. Jos hintatietoja ei ole saatavilla tai asentaja joutuu soittamaan huoltopäällikölle, asiakas alkaa usein epäröidä ostohetkellä. Jos paketti on tuttu asentajalle ja sitä on aikaisemmin tarjottu tuttuun kohteeseen, asentajan ei tarvitse ottaa yhteyttä huoltopäällikköön. Toisaalta asentajat joutuvat usein kysymään huoltopäälliköltä, mikä on paketin päivitetty hinta ja näin ollen huoltopäälliköt joutuvat osallistumaan myyntiprosessiin.

Osa asentajista ei ota itse yhteyttä asiakkaaseen, vaan he huomauttavat suoraan huoltopäällikölle, että kohteessa on tarve uudelle paketille tai muulle ratkaisulle. Täten asentaja ei itse osallistu myyntiprosessiin paljoakaan, vaan vastuu siirretään melkein välittömästi huoltopäällikölle. Vastuun siirto on helppoa ja sitä tehdään usein esimerkiksi siitä syystä, että huoltopäälliköllä on paremmat valmiudet lähettää sähköpostia ja tehdä tarjous kuin asentajalla. Huoltopäälliköllä on tieto päivitetystä hinnasta ja hänellä on enemmän päätösvaltaa kuin asentajalla. Lisäksi asentajalla on usein kiire uudelle huolto- tai korjauskohteelle, jolloin aina ei ole aikaa keskittyä myyntiin.

Näin ollen myyntiprosessin kulku riippuu asentajan omasta ahkeruudesta ja innosta myydä suoraan asiakkaalle ilman huoltopäällikön osallistuttamista sekä hintatietojen saatavuudesta. Yhteydenoton jälkeen asentajat merkitsevät yrityksen sisäisiin järjestelmiin tarvittavat tiedot myynnistä sekä sopivat asiakkaan kanssa asennusajan.

### **9.3.2 Myyntiin liittyvät haasteet**

Seuraavaksi on listattu yksityiskohtaisesti haastatteluiden perusteella havaittuja ongelmia tai haasteita, jotka liittyvät myyntiprosessiin tai tuotteen myyntiin.

#### **9.3.2.1 Asiakkaiden tavoitettavuus**

Asiakkaiden yhteydenottoon liittyen eräs haaste oli se, että vain harva asiakas tulee paikan päälle, kun asentaja on huoltokäynnillä. Esimerkiksi isojen kauppakeskusten tai supermarkettien päättävät tahot työskentelevät usein eri paikkakunnilla kuin missä kauppa sijaitsee. Isoissa kiinteistöissä on isännöitsijät, jotka huolehtivat kiinteistön

kunnosta. Eräs asentaja sanoi, että hän tapaa kasvotusten päättävää tahoa arviolta kerran kymmenestä kohteesta. Toisaalta pienien kohteiden omistajat voivat haluta tulla paikan päälle varsinkin, jos laite vaatii perusteellista huoltoa tai uusimista.

Myös asiakkaan ja asentajan välinen suhde vaikuttaa yhteydenpitoon. Pienehköissä yrityksissä päättävä taho voi haluta tulla tervehtimään asentajaa huollon yhteydessä ilman varsinaista syytä. Kuitenkin suurin osa yhteydenpidosta tapahtuu puhelimitse.

Varsinkin pienillä paikkakunnilla asentajilla oli vähintään tallennettuna puhelimeen kiinteistön huoltomiehen tai isännöitsijän puhelinnumero, mutta kyseinen vastaava ei ollut välttämättä vastuussa yrityksen hankinnoista vaan pelkästään kiinteistön kunnossapidosta. Näin ollen asentajat voivat joutua näkemään paljon vaivaa sen eteen, että saavat tarpeeksi päätösvaltaa omaavan henkilön kiinni. Tämä vaikuttaa myyntiin, sillä asentajilla ei ole tarpeeksi aikaa ja resursseja soitella ympäriinsä monelle eri henkilölle, jotta oikea yhteyshenkilö löytyisi.

#### **9.3.2.2 Asiakkaiden yhteystiedot**

Yhteystietojen saatavuus riippuu paljon paikkakunnasta. Paikkakunnilla, missä asentaja toimii lähinnä yksityisyrittäjänä ja on paljon yhteydessä asiakkaisiin, yhteyshenkilöiden yhteystiedot ovat usein selvillä. Näin ollen oikean henkilön yhteystietojen saaminen on suhteellisen helppoa. Toisaalta suurilla paikkakunnilla, kuten pääkaupunkiseudulla ja Turussa, asentaja ei välttämättä tiedä, kuka asiakasyrityksessä vastaa hankinnoista.

Asiakkaiden yhteystietojen saatavuus keräsi paljon ristiriitaisia vastauksia. Paikkakunnilla, joilla oli paljon laitekantaa ja monta asentajaa yhdessä tiimissä, ilmeni ongelmia oikean henkilön yhteystietojen saamisessa. Yhteystiedot saattoivat olla vanhentuneita tai niitä ei löytynyt sisäisistä järjestelmistä ollenkaan. Tällaisessa tapauksessa asentaja vie myyntivastuun huoltopäällikölle. Asentajat, jotka joutuvat korjauskäynnille tuntemattomaan piiriin, tarvitsisivat päivitetyt yhteystiedot, jotta he saavat yhteyshenkilön kiinni tarvittaessa.

#### **9.3.2.3 Tarjouksen tekeminen**

Vaikka asentaja olisi onnistunut tavoittamaan päättävän tahon puhelimitse tai kasvotusten ja tarjoamaan pakettia, asiakkaat haluavat useimmiten tarjouksen

sähköpostitse. Vain kiireellisissä tapauksissa asiakas on valmis kertomaan päätöksensä heti. Asentajilla ei ole autoissa käytössään tietokonetta tai tablettia, jolloin tarjouksen lähettäminen pikaisesti on hankalaa. Sähköpostin lähettämistä varten asentaja joutuu tulemaan yrityksen toimipisteeseen, jossa on tietokoneita. Usea asentaja sanoi, että he käyvät harvoin toimistolla, sillä kaikki huoltotyö tai korjaustyö tehdään asiakkaan tiloissa, missä laitteet sijaitsevat. Toimistolla käynti rajoittuu lähinnä kokouksiin sekä tarvittavien varaosien hakemiseen. Tämän takia asentaja usein ottaakin yhteyttä huoltopäällikköön ja pyytää häntä laittamaan tarjouksen asiakkaalle. Näin ollen myyntiprosessi asentajan kohdalla loppuu lyhyeen.

Eräs asentaja mainitsi haasteeksi tarjousprosessissa sen, että vaikka asentaja olisi saanut ostopäätöksen asiakkaalta, hän joutuu silti ottamaan yhteyttä huoltopäällikköön ja tiedustelemaan, miten tuotteen tilausprosessi etenee. Usein sekä asentajan että huoltopäällikön aikaa menee hukkaan soittelun ja sopimisen takia. Toisaalta toinen asentaja kertoi, että hän toimii hyvin itsenäisesti, kun asiakas on kertonut ostopäätöksestä. Näin ollen tarjous- ja tilausprosessi vaihtelee asentajan oman kokemuksen mukaan.

Virallisen tarjouksen lähettamisestä oli ristiriitaista tietoa asentajien keskuudessa. Tarjousprosessi ja varsinkin virallisen tarjouksen lähettäminen on usean mielestä kiellettyä. Eräs asentaja kommentoi tarjouksen lähettämistä seuraavasti:

*"Monis ne tarvii sit sen kirjallisen tarjouksen ja käsittääkseni me ei oo sitä saatu lähettää ainakaa viimeks ku sitä kyseltii."*

Tarjouksiin liittyvä kolmas haaste keskittyi asentajien palkkausjärjestelmään. Eräs asentaja mainitsi, että myyminen on hankalaa, sillä hän ei ole aivan varma, mihin ja miten myyntiin käytetyt tunnit pitäisi merkitä.

#### **9.3.2.4 Hintatietojen saanti ja hinnoittelu**

Kuten edellä jo mainittiinkin, hinnoittelu on tärkeä osa myyntiä. Suurin osa asentajista mainitsi haasteeksi sen, että he joutuvat aina kysymään huoltopäälliköltä voimassa olevan hinnan ennen kuin pystyvät ottamaan yhteyttä asiakkaaseen. Tämä hidastaa prosessia ja kuluttaa aikaa, jota tarvittaisiin esimerkiksi muiden huoltokäyntien



läpiviemiseen. Näin ollen osa asentajista luovuttaa myyntiprosessin heti huoltopäällikölle.

Lisäksi hintoihin ja hinnoitteluun liittyy toinenkin haaste. Eräs haastateltava mainitsi, etteivät he tiedä samoja asioita kuin huoltopäälliköt hinnoista, hinnoittelusta tai asiakkuuksista. Huoltopäälliköillä on enemmän valtuuksia hinnoittelussa kuin asentajilla.

*"Jos me mennään sanoo asiakkaalle et okei mä tarjoon sulle tähä ja tähä hintaan ja sit se sanoo et no pistä sähköpostil tarjous ni ku mä kerron sen (esimiehelle) ni se lähettää x € halvemman tarjouksen sille asiakkaalle. Sen jälkee se asiakas ei kuuntele enää mua."*

#### **9.3.2.5 Myynnin työkalut**

Usea haastateltava huomautti, että asentajilta puuttuvat tarvittavat työkalut myyntitilanteissa. Myyjillä ja huoltopäälliköillä on omat erityisoikeudet ja pääsy omiin järjestelmiin. Moni asentaja haluaisi pääsyn tarjoustyökaluihin ja myynnin työkaluihin, jotta myyntiprosessi voi kehittyä puhelinmyynnistä ammattimaiseen tarjouksen tekemiseen ja lähettämiseen. Osa asentajista kaipasi tarjouslomaketta, joka voitaisiin täyttää tarvittaessa ja lähettää asiakkaalle nopeasti. Kuten mainittiin aikaisemmin, asiakkaat haluavat asentajien mukaan melkein aina virallisen tarjouksen sähköpostitse. Näin tehtäessä asiakas pystyy miettimään rauhassa investointipäätöstään.

Asentajilla käytössä oleva kenttäpääte ei sisällä tällä hetkellä mahdollisuutta lähettää tarjousta asiakkaalle sähköpostitse. Kaksi asentajaa mainitsi, että olisi hyvä, jos huoltoautoissa olisi tietokone tai esimerkiksi I-pad, jotta asentaja pystyy hoitamaan myyntiprosessin alusta loppuun itse. Eräs asentaja kaipasi avukseen sähköisiä työkaluja hinnoitteluun, jotta hintojen saanti helpottuisi ja asentaja pystyisi heti kertomaan asiakkaalle varman hinnan.

#### **9.3.2.6 Resurssien puute**

Usea haastateltava mainitsi, että asentajilla on usein pula erilaisista resursseista. Näistä resursseista yksi mainituimmista oli aika. Asentajilla ei ole usein aikaa selvittää kaikkia tarvittavia tietoja pakettien tarjoamista ja myymistä varten.

Eräs asentaja puolestaan mainitsi, että kun tarjous on lähetetty, asiakas pyytää usein kilpailevan tarjouksen toiselta yritykseltä, jolloin myynti vaikeutuu. Asentajilla ei ole tällöin aikaa tai välttämättä edes halua soitella asiakkaan perään ja tiedustella, ottaako hän tarjotun ratkaisun. Moni asentaja huomautti, että jos myynti käy liian vaikeaksi tai asiakkaita on mahdoton tavoittaa, asentajat jättävät prosessin kesken tai eivät aloita sitä ollenkaan.

Toinen asentaja mainitsi, että myynti täytyy hänen mielestään pitää erillään huoltotyöstä. Hän myös huomautti aikatauluongelmista, eli siitä, miten asentaja jakaa oman päivänsä, jos päivään kuuluu myyntiä sekä huoltoa.

### **9.3.2.7 Asentajien oma suhtautuminen myyntiin**

Eräs haastatteluissa esiin noussut asia oli asentajien oma suhtautuminen myyntiin. Osa asentajista haluaisi mielellään myydä huollon ohella.

*"Että pystys itte hoitamaa asiakkaille ne sähköpostit ja hoitamaan se myyntiprosessiki itte loppuu, ku sen on itte suullansa avannukki joskus. Se mua vähä häiritsee, ku se siirretään sit jonnekki muual se koko myyntiprosessi ja ei pääse itte hoitamaa sitä asiakkaalle asti loppuun asti siihen pisteeseen, ku se laite on valmis ja toimii."*

Toisaalta osa haastateltavista ei erityisemmin kaivannut myyntitehtäviä ja he myönsivätkin jättävänsä myyntivastuun suosiolla esimiehelleen.

*"Mun mielestä se on paljon selkeempää, et varsinainen kauppa tehää sitte muualla. Asentaja vaan laittaa sen paikalleen."*

Suurin osa asentajista otti puheeksi huoltopäälliköiden taakan, joka kasvaa myyntitehtävien myötä. Moni sanoi olevansa valmis lisäämään omaa myyntivastuutaan huoltopäälliköiden työtaakkaa vähentääkseen. Lisäksi moni asentaja mainitsi, että huoltopäälliköt usein unohtavat tehdä tarjouksia, vaikka asentajat huomauttavat uuden paketin tai laitteen tarpeesta. Tämä taas ei ole hyvä myyntiä ajatellen.

Suuri osa asentajista mainitsi palkitsemisjärjestelmän ja palkkioiden saamisen olevan tärkeä osa myymiseen kannustamisessa. Järjestelmää ja motivointia käsitellään tarkemmin seuraavassa teemassa.

### 9.3.3 Myynnin tuki ja materiaalit

Asentajilta kysyttiin myös, minkälaista tukea he tarvitsisivat yritykseltä. Moni asentaja huomautti, että olisi tärkeää saada laitteen tai paketin asennusohjeet suomeksi. Suurin osa ohjeista ja paketin mukana tulevista materiaaleista on esimerkiksi saksaksi, jolloin varsinkin niillä asentajilla, jotka eivät ole aikaisemmin pakettiin tutustuneet tai sitä asentaneet, on ongelmia. Asentajien työ tehdään asiakkaan tiloissa ja välillä asiakas on paikan päällä katsomassa työn edistymistä. Näin ollen asentajien mielestä on epämiellyttävää, jos he joutuvat asiakkaan nähden tulkitsemaan saksankielisiä ohjeita ja näyttämään asiakkaalle, etteivät he tunne pakettia riittävästi. Asiakkaat voivat alkaa epäillä asentajien ammattitaitoa tai vastaavasti asentaja voi turhautua, jos paketin asennus ei suju ongelmitta. Eräs asentaja huomautti, että yrityksen varaosajärjestelmässä saksaksi oleva kuvaus paketista ja sen vierellä oleva kuva varaosista ei riitä paketin hahmottamiseksi.

Moni asentaja myös haluaisi perusteelliset selvitykset paketeista, niiden tarkoituksesta ja kunnolliset asennusohjeet. Vaiheittain selitetyt asennusohjeet helpottaisivat asennusta. Eräs asentaja nosti ongelmaksi sen, että ohjekirjat ovat paperisia eivätkä elektronisia. Tämän takia asentaja voi hukkaa ”paperiviidaksoon”.

Lisäksi mainittiin, että jonkinlainen myyntikatalogi olisi hyödyllinen. Asentajat pystyisivät näyttämään tarjottavat paketit asiakkaalle, jos hän tapaa asiakkaan kasvotusten. Jokaisen paketin yhteydessä olisi kuvaus siitä, mikä paketin tarkoitus on käytännössä; onko se tarkoitettu korjauspaketiksi vai esimerkiksi parantaako se joitain oven ominaisuuksia kuten turvallisuutta tai energiatehokkuutta.

*"Siis pienii semmossii iskulauseita, että mitä kannattaa ottaa. Joka paketin viereen kannattaa laittaa hiukan, että mikä olis se myyntiartikkeli, mihin se kannattaa laittaa, mitä kannattaa ottaa huomioon."*

Suurin osa asentajista kritisoi yrityksen vanhaa HK-pakettikirjaa, joka koostui laajasta valikoimasta useita eri paketteja. Kirjassa ei ollut hintatietoja. Moni asentaja myönsi, ettei jaksanut edes avata kirjaa tutustuakseen paketteihin lähemmin. Lisäksi pakettikirja unohtui usein autoon asiakaskäynneillä tai sitä ei otettu mukaan ollenkaan. Paketeissa oli lisäksi paljon ongelmia sisällöllisesti. Asentajat halusivat uuteen myyntikatalogiin

selkeyttä ja riittävän suppean ja Suomeen sopivan pakettivalikoiman, jotta katalogista on hyötyä asiakastapaamisissa.

#### **9.3.3.1 Ovi HK-pakettilista**

Asentajia pyydettiin kommentoimaan olemassa olevaa vanhentunutta HK-pakettilistaa informaatiovälineenä. Kuten edellisessä luvussa mainittiin, lista koostui lyhyestä paketin kuvauksesta, hinnasta sekä paketin numerosta. Tutkimuksessa haluttiin selvittää, olisiko samanlainen lista hyödyllinen asentajien mielestä, jos lista päivitetäisiin uusilla tiedoilla.

Kuusi asentajaa kehui listan olevan päivitettyillä tiedoilla hyvä informaatioväline myyntitilanteessa. Kysyttäessä, tarvitsisiko listaan lisätä tai listasta poistaa tietoa, asentajat sanoivat olevansa tyytyväisiä listan rakenteeseen. Moni kehui listan olevan tarpeeksi tiivis ja helppolukuinen, jotta sitä on järkevä kantaa mukana. Eräs asentaja mainitsi, että vanhasta listasta oli ollut apua hyvin usein ja hän oli listan tietojen avulla pystynyt solmimaan muutamia kauppvoja. Lisäksi listasta saa nopeasti oikean hinta-arvion ja paketin numeron avulla pystytään varmistamaan varaosajärjestelmästä paketin tarkan sisällön ja kuvauksen.

Yksi asentaja mainitsi, että lista on hyvä myynnin tuen väline, jos hinnat pitävät paikkansa. Paperilistaan on mahdotonta päivittää hintoja samalla tavalla kuin elektronisiin järjestelmiin, jolloin listan ylläpitäjien täytyy tiedottaa, jos hintoihin tulee muutoksia. Sama asentaja myös huomautti, että lista on hänen mielestään vaikeaselkoinen.

#### **9.3.4 Esimiehen tuki ja tiedonkulku**

Asentajilta tiedusteltiin myös, mitä mieltä he ovat esimieheltä saamastaan tuesta tai yrityksen tiedonkulusta ylipäänsä. Tällä tavalla haluttiin selvittää, eroavatko isot paikkakunnat merkittävästi pienistä paikkakunnista ja minkälaisen roolin asentajat joutuvat toimipisteissään omaksumaan.

Turun molemmat asentajat sanoivat, että he saavat omasta mielestään informaatiota ja tukea esimieheltä hyvin tai kohtalaisesti. Vaikka esimies ei kertoisi suoraan asentajalle uutta tietoa, asentaja saa usein kuulla tarvittavat uutiset viimeistään tiimin muilta

asentajilta. Toisaalta toinen asentajista mainitsi, että ison yrityksen tiedonkulussa on aina parannettavaa.

Pääkaupunkiseudun asentajat olivat molemmat sitä mieltä, että he saavat todella hyvin tietoa ja tukea esimieheltä. Varsinkin juuri palkattu asentaja kehui omaa esimiestään ja sitä, miten tämä oli auttanut koulutuksen sopimisessa ja työvaatteiden hankkimisessa. Toinen asentaja mainitsi, että esimiehillä on suuri työtaakka, mutta he silti ehtivät esimerkiksi kertomaan tarvittavat hintatiedot aina, kun asentaja niitä kysyy. Pääkaupunkiseudun asentajat olivat tyytyväisimpiä kaikista asentajista.

Tampereella ja Porissa oli eniten ongelmia tiedonkulussa ja esimiehen tuessa. Tampereella esiin nousi osastojen välinen tiedonkulku; asentaja huomautti, etteivät asennus- ja kunnossapito-osastot ole tarpeeksi yhteydessä toisiinsa. Näin ollen kunnossapidon asentaja voi huoltokäynnillään huomata, että asiakkaalle on asennettu uusi ovi, vaikka hän ei ole asiasta kuullutkaan. Samanlainen ongelma oli asentajalla, joka huoltaa sekä ovia että hissejä Uudenmaan alueella.

Porissa oli suurempia ongelmia tiedonkulkuun ja tukeen liittyen kuin Tampereella. Asentaja mainitsi, ettei hän saa riittävästi tukea ja tietoa yritykseltä.

*"Tää ovipuoli on semmost, et sä oot aika yksin. Tääl sä oot kokoajan asiakkaan kans tekemisis ni sä vaan periaattees tilaat tavarat täältä firmasta ja joku hyväksyy sun tuntikorttis."*

Lahdessa asentajan suhtautuminen tiedonkulkuun ja esimiehen tukeen oli neutraalia. Lahden asentajan esimies on yksi Helsingin ovitiimin huoltopäälliköistä. Asentaja ei ollut havainnut suuria ongelmia tiedonkulussa tai esimiehen tuessa, mutta toisaalta hän myöskin koki työskentelevänsä suhteellisen yksin.

Näistä tiedoista voidaan päätellä, että paikkakunnilla, joilla on omat ovitiimit ja oviin erikoistunut huoltopäällikkö, tiedonkulku oli suhteellisen hyvää ja esimies pystyi tukemaan alaisiaan riittävästi. Toisaalta pienillä paikkakunnilla, joilla ei ole ovitiimejä, tiedonkulku oli haasteellista ja asentajat joutuivat pärjäämään suhteellisen yksin.

#### **9.3.4.1 Tiedonkulku myyntiprosessin aikana**

Organisaation sisäisen tiedonkulun lisäksi huomiota sai myös myyntiprosessin aikana tapahtuva tiedonkulku. Tällä asentajat tarkoittivat, että vaikka tieto tarjouksen tai paketin tarpeesta välitetään huoltopäällikölle, asentaja ei tiedä, viekö huoltopäällikkö asiaa eteenpäin.

*"Sit sen jälkeen mä en tiedä siitä asiasta yhtään mitään. Onks se asia lähteny eteenpäin vai onks se jääny jonnekki pyörimää, koska mä en saa mitää vahvistusta, että onks se homma menny eteenpäin."*

#### **9.3.5 Ratkaisuehdotuksia**

Kolme asentajaa mainitsi, että yksi ratkaisu asentajien kiireeseen olisi kokonaan ovi HK-pakettien myyntiin keskittyvä työntekijä. Usea asentaja huomautti, että aikaa ei yleensä riitä myyntiin tai muihin lisätehtäviin, jotka eivät kuulu asentajien päätoimenkuvaan.

Eräs asentaja esitti toiveen, että Suomeen perustettaisiin oma ovitiimi, joka koostuisi asentajista. Tämä ovitiimi pystyisi itse kehittämään sekä oviliiketoimintaa että pakettien sisältöä siihen suuntaan, mikä olisi kentän mukaan Suomelle paras. Näin ollen asentajat saisivat tukiverkoston toisistaan ja eri paikkakunnilla yksin työskentelevät asentajat pystyisivät jakamaan ja saamaan tietoa muilta kätevästi.

Toinen asentaja mainitsi kehitysehdotuksena organisaation muutoksen, jossa yhden huoltopäällikön alaisuudessa olisi suurin osa Suomen oviasentajista. Lisäksi Suomessa olisi kaksi tai kolme asentajaa, joiden päävastuulla olisi myyntitehtävät. Näin resurssit saataisiin jaettua tasaisesti ja jokainen pystyisi keskittymään omiin työtehtäviin.

### **9.4 Motivaatio, motivointi ja palkitsemisjärjestelmä**

Neljäntenä tärkeänä teemana haastatteluissa oli motivointi ja siihen liittyvät tekijät. Motivoinnin tutkiminen on varsinkin myyntitehtävissä tärkeää, jotta esimiehet pystyvät tukemaan asentajia ja ymmärtämään heidän tarpeitaan kentällä. Kun HK-paketit ovat järkevät ja asentajilla on tarpeeksi tietoa paketeista ja myyntiprosessista sekä tukimateriaaleista, heitä pitää kannustaa myymään. Aluksi käsitellään asentajien tämän hetkisiä motivaatiotekijöitä, ja tekijöitä, jotka vähentäisivät motivaatiota. Näiden jälkeen siirrytään myynnin motivoimisen tutkimiseen ja siihen liittyviin tekijöihin.

### 9.4.1 Motivaatio ja motivaattorit

Haastatteluissa eniten mainittu motivaattori oli työn vaihtelevuus. Viisi asentajaa mainitsi työn vaihtelevuuden olevan yksi heitä eniten motivoivista asioista.

*"Meil on niin monipuolist tää, et se on niinku kans yks suola täs, et ku kone pärähtää ni voi olla et lähdetää johki ihan muual ja sit taas tullaa kolmat jalkaa takasi sielt johonki toisee paikkaa. Ei oo niinku kahta samanlaista päivää, et siin mieles tää on äärimmäisen semmost mielekästä, et ei oo tasast puurtamista."*

Työn vaihtelevuuden lisäksi asentajia motivoi ongelman ratkaiseminen ja onnistuminen. Moni asentaja sanoi tuntevansa ylpeyttä ja iloa sen jälkeen, kun on pystynyt korjaamaan rikkimenneen ovilaitteen. Kaikki asentajat motivoituivat myös haasteista.

*"Se tuo jännitystä elämään. Sanotaan, että mitä isompi haaste sen mielenkiintosempi se on. Elikä sit ku sä saat ratkastua sen ja saat hoidettuu sen haasteen pois käsistäs, niin jälkeinpäin se tuntuu hyvältä."*

Kolme asentajaa mainitsi motivoituvansa vastuusta. Vastuuseen liitettiin samalla vapaus päättää oman työpäivän kulusta. Varsinkin sekä hissejä että ovia huoltava asentaja korosti nauttivansa siitä, että pystyy päättämään esimerkiksi sääolojen perusteella sen, meneekö huoltamaan hissejä vai ovia. Asentajat korostivat kuitenkin samalla, että korjauskäynnit menevät luonnollisesti huoltokäyntien edelle, jos niitä ilmaantuu päivän mittaan.

Myös kolme asentajaa sanoi rahan olevan yksi tärkeimmistä tai kahden mielestä tärkein motivaattori. Eräs asentaja kuvaili rahan merkitystä vastaavasti:

*"Just kuulin eilen radiosta, et ainoastaan puolet suomalaisista käy työssä rahan takia. Mä sitte mietin ihmisiä, et minkä takii ihmiset sit yleensä käy töissä, että jos ei ne rahan takia käy. Jos mä en kävis rahan takii töissä ni kyl mul ois parempaa tekemistä vapaa-ajalla."*

Kaksi asentajaa sanoi työn mielekkyyden motivoivan heitä. Tällä he tarkoittivat, että työtehtävien ja työnkuvan täytyy olla itselle sopiva ja työstä pitää olla aidosti kiinnostunut. Toinen asentajista sanoi, että asentajan työtä on vaikea tehdä, jos ei pidä liikkuvasta työstä ja asioiden korjaamisesta.

Muita mainittuja motivaattoreita olivat työnantajan näyttämä arvostus ja positiivinen henkilökohtaisesti annettu palaute. Varsinkin esimiesten antama henkilökohtainen kiitos olisi tärkeää motivaatiolle. Asentajat korostivat myös positiivisen asiakaspalautteen tärkeyttä. Moni arvosti asiakkaalta saatua palautetta enemmän kuin esimieheltä saatua.

*"Asiakkailt tarvis saada enemmän palautetta, et olis kiva kuulla sekä positiivista et negatiivista. Jos se olis negatiivista, ni mistä se on tullu ja mistä se on johtunu, et onko se ollu musta riippuvaista vai kenties jostakin muusta riippuvainen asia."*

Lisäksi asentajia motivoi erilaisten ihmisten kanssa työskenteleminen ja se, että asentajat näkevät konkreettisesti oman työnsä jäljen, kun laite on jälleen toiminnassa. Eräs asentaja totesi haluavansa tehdä työtä, jolla on tarkoitus. Erästä nuorta asentajaa motivoivat etenemismahdollisuudet. Toisaalta eräs kokenut haastateltava mainitsi motivoituvansa siitä, että työn takia on jotain muuta tekemistä kuin kotona istuminen.

#### **9.4.3 Työtyytyväisyys**

Asentajilta tiedusteltiin myös sitä, mihin he ovat tällä hetkellä tyytyväisiä työssään. Tällä haluttiin selvittää, tuleeko asentajille mieleen tekijöitä, jotka vaikuttavat työssä viihtyvyyteen. Neljä asentajaa mainitsi työn vaihtelevuuden olevan tärkeä tekijä. Työn vaihtelevuuden tärkeys tuli esiin jo edellisessäkin kohdassa, jossa käsiteltiin motivaattoreita. Muita työtyytyväisyyttä ylläpitäviä tekijöitä mainittiin olevan hyvät työkaverit sekä luotettava työnantaja. Työnantajan luotettavuudella tarkoitettiin sitä, että asentajat luottivat työsuhteen jatkumiseen ilman irtisanomisuhkaa. Myös lomajärjestelyjen joustavuus koettiin työviihtyvyyttä lisääväksi tekijäksi. Asentajat kertoivat, etteivät ole harkinneet toiseen työpaikkaan hakeutumista, koska ovat tyytyväisiä työnantajaansa.

*"Täs on nyt mones firmas ollu ja huomannu, et ei se vihreempää oo se ruoho siel naapurissakaa."*

Yksi haastateltava kertoi, että hänet pitää tyytyväisenä se, kun saa tehdä työtä, mitä osaa tehdä. Toinen asentaja mainitsi olevansa tyytyväinen, koska tällä hetkellä on riittävästi töitä. Lisäksi rutiinit helpottavat arkipäivää. Moni on tottunut paikasta toiseen liikkumiseen, eikä haluaisi siirtyä esimerkiksi toimistotöihin.



### 9.4.3 Motivaation heikkeneminen

Kysyttäessä asentajilta, mikä mahdollisesti heikentäisi heidän tämänhetkistä motivaatiotaan, kolme vastasi kyllästytvänsä nopeasti, jos työ ei tarjoa tarpeeksi haasteita. Tämä osateema jakoi asentajien mielipiteitä enemmän kuin kaksi edellistä, sillä usea tekijä mainittiin vain yhdessä tai kahdessa vastauksessa.

Motivaatiota heikentäviksi tekijöiksi mainittiin kahdesti sairastumiset ja fyysiset vammat, toimistotyö, työkavereiden laiskuus ja haluttomuus tehdä töitä sekä se, että asentajilta vaaditaan liikaa. Sairastumiset ja fyysiset vammat nousivat esiin, kun tekijän maininneet asentajat eivät keksineet muiden asioiden kuin fyysisten vammojen heikentävän motivaatiota. Asentajat pitävät liikkuvasta työstä sen monipuolisuuden vuoksi, jolloin toimistotyö heikentäisi motivaatiota. Lisäksi esille nousi esimiesten tai yrityksen asettama liian kiireinen aikataulu korjaus- tai huoltotöille. Eräs asentaja mainitsi, että välillä voi olla montakin huoltoa aikataulusta myöhässä ja tällöin liiallinen vaatiminen tai asentajien käskyttäminen ei auta tilanteessa.

Muita mainittuja tekijöitä olivat:

- konkreettisen tuloksen puute aikaa vieneen huollon jälkeen
- juokseminen paikasta toiseen
- töiden vähyys
- painostetaan liikaa myymään
- ei kuunnella asentajien mielipiteitä
- mollaaminen ja työpanoksen vähättely
- perustelemattomat ja turhat säännöt
- liika matkustaminen
- vastoinikäymiset arkielämässä
- etujen vähentäminen

- YT-neuvottelut.

Kuten erilaisten vastausten määrästä nähdään, asentajilla oli melkeinpä jokaisella oma mielipide heikentävistä tekijöistä. Kuitenkin suurin osa asentajista oli tällä hetkellä tyytyväisiä työtilanteeseen ja monet korostivat vastauksissaan heikentävien tekijöiden voivan vähentää työmotivaatiota siinä tapauksessa, että tällaisia tilanteita tulisi vastaan.

*"Ei mul kyl, mikä kolauttas niin pahasti, et jossei nyt puhuta sairastumisista tai mistää muista ni tietysti ne on sit aina oma lukunsa, mut ei niinku henkisel puolel ni aika paljo saa tapahtuu."*

#### **9.4.3.1 Stressi**

Motivaatiota heikentäviin tekijöihin liittyen, asentajilta kysyttiin, mikä aiheuttaa heille stressiä. Stressiä aiheutti suurelle osalle asentajista kiire.

Lisäksi asentajat, jotka työskentelevät paljon yksin ja ovat vastuussa isoista piireistä, olivat huolissaan sen takia, etteivät voi jakaa vastuuta toisille asentajille. Välillä heillä on paljon hoitamattomia huolto- tai korjauskäyntejä omassa piirissä. Tekemättömät työt olivat monelle asentajalle stressin aiheuttajia. Eräs haastateltava mainitsi, että häntä hermostuttaa itsestä riippumattomat syyt. Tällä hän tarkoitti sitä, ettei voi koskaan tietää, mitä muut asentajat tekevät kentällä. Tekevätkö kaikki asentajat omia töitään tunnollisesti, jotta kaikille huoltomiehille on tulevaisuudessa töitä? Stressiä aiheutti myös taloudellinen epävarmuus.

#### **9.4.4 Myynnin motivointi**

Aikaisempien kysymysten avulla haluttiin selvittää, mikä asentajia motivoi, mihin he ovat tyytyväisiä ja mikä mahdollisesti vähentää tyytyväisyyttä. Näiden avulla tutustuttiin asentajien arkipäivään vaikuttaviin motivaattoreihin. Myynnin kannalta on kuitenkin tärkeä selvittää myös, mikä motivoi asentajia myymään. Liittyykö myynnin motivaattoreihin samoja tekijöitä kuin asentajien normaalin huoltotyön ja arkityön motivoimiseen?

Kysyttäessä, mikä motivoisi asentajia myymään, yleisin vastaus oli raha. Raha mainittiin kuudessa vastauksessa ensimmäisenä tai ainoana motivaattorina.

*"Tottakai raha pistää liikkumaa, et emmä voi sanoo, et mä olen tääl sen takii, et rakkaudesta romuihin."*

Vaikka raha oli eniten mainittu motivaattori, myös muut palkkiot kiinnostivat. Mainittuja palkkioita olivat esimerkiksi laivaristeilyt, saunaillat, matkat, messut ulkomailla ja tutustumiskäynnit tehtaisiin. Asentajat huomauttivat, että palkkiot voivat olla myös tiimille tai usealle henkilölle, mikä rakentaisi yhteishenkeä.

Pieni osa asentajista ei maininnut rahaa ollenkaan tai rahan maininnan jälkeen he lisäsivät muita motivaattoreita vastauksiinsa. Kolme asentajaa kertoi, että heitä motivoi oma hyvinolon tunne, kun he ovat saaneet myytyä toimivan ratkaisun asiakkaalle. Kaksi asentajaa mainitsi myynnin olevan keino saada yritykselle lisää joko laitekantaa tai ylipäänsä lisämyyntiä. Asiakassuhteen säilyttäminen oli kyseisille asentajille tärkeää ja asiakkaan ilahduttaminen motivoi heitä. Samalla asentajia motivoi se, että heille riittää töitä, eikä heidän tarvitse pelätä tulevansa irtisanotuiksi.

*"Jos saa hyvää mieltä annettuu sille asiakkaalle ja saat tehty sen homman kunto, ni toivottavasti asiakas muistaa sit tulevaisuudessaki meitä. Ku me saadaan tää asia kuntoon ni se voi poikii jossain toisessa, toisesta paikkakunnasta sit lisää taas laitteita meilleppäin. Olen sen verran firmaan päin kallellaa, että ennemmin lisää aina, ettei vaa menetetä mittää."*

Pieni määrä asentajista motivoitui siitä, jos he pystyivät ”voittamaan” asiakkaan myyntitilanteessa. Tällä he tarkoittivat motivoituneensa, jos he onnistuivat myyntitilanteessa vakuuttamaan asiakkaan ostamaan paketin esimerkiksi alun kieltäytymisen jälkeen. Asentajat saivat tämän onnistumisen kautta lisää itseluottamusta jatkaa myymistä.

Eräs asentaja totesi myynnin motivoivan, sillä se tuo jälleen vaihtelevuutta työtehtäviin. Toinen haastateltava myönsi asiakkaiden tapaamisen ja heidän kanssaan keskustelemisen olevan hyvä motivaattori, sillä erilaisten ihmisten kanssa on mukava keskustella. Myynti antaa hyvän syyn olla läheisessä kanssakäymisessä asiakkaiden kanssa. Eräs asentaja oli huolissaan asiakkaiden turvallisuudesta ja sanoi sen olevan hyvä syy myydä, kunhan paketin asennuksen jälkeen asiakkaat tai ovien käyttäjät välttävät vaaratilanteet.

#### 9.4.4.1 Nykyinen palkitsemisjärjestelmä

Koska asentajat mainitsivat rahan yhtenä tärkeimmistä motivaattoreista, heiltä kysyttiin, oliko yrityksellä aikaisemmin ollut käytössä tai käytössä edelleen palkitsemisjärjestelmää vanhan HK-pakettilistan paketeille. Haastatteluiden aikana kävi selväksi, että asentajilla oli ristiriitaista tietoa järjestelmän toiminnasta. Osa asentajista luuli, ettei järjestelmä ole enää toiminnassa, ja osa haastateltavista oli epävarmoja järjestelmän olemassaolosta.

*"Saatii x € ku me myytii tommone liukuoven sähköistys, mut sit jossain vaihees lopetettii sen porkkanan maksaminen."*

*"Se on vaan yksinkertaisesti näin, et meil on ollu nyt semmonen käytäntö, tai on varmaa vieläki jossain, ku vanhat laput löytyy..."*

Moni asentaja huomautti, että järjestelmässä oli ongelmia kuten esimerkiksi epätietoisuus palkkioiden maksamisajankohdasta. Tästä johtuen palkkioiden maksua oli hankala seurata. Toinen havaittu ongelma oli palkkioista raportointi. Eräs asentaja kommentoi ongelmaa seuraavasti:

*"Et se on ollu vähän semmosta epäselvää tähän menness, että maksetaa vuosineljänneksittäin. No emmä tiiä onks ny sillä merkitystä, millon se maksetaan, mut siis se, että miten mä sen raportoin, että mä oon jotain myyny ja mistä mä voin tietää sen, että se on mennä perille se raportointi. Ja sitte se yhtäkkiä joskus maksetaa, ni mun on vaikee huomata sitä, että onko se maksettu vai ei."*

#### 9.4.4.2 Ehdotus uudeksi palkitsemisjärjestelmäksi

Haastatteluiden aikana kysyttiin, minkälaisia ehdotuksia asentajilla olisi uuden palkitsemisjärjestelmän luomiseksi. Kolme asentajaa oli hyvin tyytyväisiä tämänhetkiseen malliin, jonka mukaan huoltomiehet saavat suoraan omalle tilille heille kuuluvan provision. Osa asentajista kannatti provision lisäksi muita palkkioita tai palkkioita, jotka kohdistetaan useille henkilöille tai koko tiimille.

*"Semmonenki on sitte, että jotkut mistä saa bonusta, kerättäis vaik koko osaston kesken potti ja jaetaan se tasan. Elikä sit omalla aktiivisuudella pystyy vaikuttaa. Tai sitten just järjestetää jotain matkoja, et siin kerätään sitä rahaa johonki matkaa varten."*

Asentajat korostivat, että palkitsemisjärjestelmän pitäisi olla tasapuolinen. Tällä tarkoitettiin, että palkkioiden tulisi jakautua useammalle kuin yhdelle henkilölle. Palkkiot eivät myöskään saisi olla liian vaikeasti saavutettavia. Mainittuja palkkioita olivat matkapuhelimet, tietokoneet, koulutusmatkat, laivamatkat, hierontalahjakortit.

Eräs asentaja sanoi, että tärkeintä ei ole palkkion rahallinen arvo, vaan asentajan saama arvostus ja muisto hyvin tehdystä työstä. Toinen haastateltava korosti, että järjestelmä kuin järjestelmä on hyvä, kunhan asentajilla on tiedossa maksuprosessi tai palkkioihin vaadittavat myynnit. Lisäksi korostettiin palkan ja provision erittelemistä.

Asentajien vastauksista ja palkitsemisjärjestelmäehdotuksista huomattiin se, miten paljon asentaja itse haluaisi myydä tai hänellä on kokemusta myynnistä. Eräs myyntitehtävistä innostunut asentaja ehdotti järjestelmää, joka olisi porrastettu palkkioiden osalta.

*"Sehän vois olla semmonen, että tietyt summat, mut sit jos sä saat esimerkiksi myytyä vaikka jonkun määrän tuotetta kuukauden aikana tai kolmes kuukaudessa, nii se vois vaikka kasvaa hiukan jonkun pykälän jälkeen."*

Järjestelmäehdotukset jakoivat asentajien mielipiteitä myös kahtia. Eräs asentaja kannatti palkitsemisjärjestelmää, jossa asentajille maksettaisiin jokaisesta myydyistä varaosasta tietty prosentti provisiota. Toinen haastateltava mainitsi haastattelun aikana, ettei missään nimessä haluaisi kyseistä järjestelmää, sillä se kannustaisi asentajia tyrkyttämään tuotteita asiakkaille.

## **10 Pohdinta**

Pohdinta-osion tarkoituksena on esitellä lyhyesti kirjallisuudesta löytyneitä esimerkkejä teemoista sekä pohtia, miten empiiriset löydökset tukevat tai eroavat kirjallisuuskatsauksen esimerkeistä.

Neljä tutkimuskysymystä käsitellään kaikki erikseen. Ensimmäisen paketointiin liittyvän kysymyksen kohdalla keskitytään empiiriseen dataan perustuvaan pohdintaan, sillä tutkimuksen tarkoitus oli selvittää, miksi esimerkkipaketit ja paketit ylipäänsä sopivat tai eivät sovi juuri KONEelle. Muiden kolmen kysymyksen kohdalla pohditaan empiirisen datan ja kirjallisuuskatsauksen vertailun perusteella löydettyjä eroavaisuuksia tai samankaltaisuuksia.

### **10.1 Paketointi ja HK-paketit**

Paketoinnissa suosituimmat strategiat olivat sekapaketointi ja puhdas paketointi. Yrityksellä on mahdollisuus myydä paketin osia erikseen tai yhdessä oman valintansa mukaan. Asiakas hyötyy paketeista saamalla isomman kokonaisuuden kuin ostaessaan vain yhden tuotteen tai palvelun. Paketointi on hyödyllistä, sillä sen avulla yritys pystyy lanseeraamaan uusia ratkaisuja ilman tuotekehityskustannuksia. Samalla asiakkaat saattavat ostaa tuotteita, joita he eivät muuten sillä hetkellä ostaisi.

#### **10.1.1 HK-paketit**

Tutkimustuloksista huomattiin, että myytävät ovipaketit olivat isoja kokonaisuuksia, jotka vaihtelivat sisällöllisesti ja käyttötarkoituksiltaan jonkin verran. Asentajat mainitsivat HK-paketteja käytettävän lähinnä ovien korjaamiseen. Lisämyyntitarkoitusta edustavaa liukuoven lämpöohjauspakettia ei pidetty hyödyllisenä tai myyntikelpoisena. Asentajat antoivat eniten arvoa nosto-ovipaketeille.

Paketit koettiin ideana hyväksi, sillä asiakkaan kannalta katsottuna kokonaisuus on tällöin helppo hahmottaa. Lisäksi asennuksen kuullessa hintaan, kokonaiskustannukset on vaivattomampaa laskea kuin pelkkiä varaosia myydessä.

Suurimpia haasteita paketteihin liittyen olivat niiden huono soveltuvuus kentälle sekä joidenkin pakettien perustelemattoman kalliit hinnat. Asentajat halusivat myös lisää vastuuta pakettien myynnissä esimerkiksi saamalla osallistua hinnoitteluun

myyntitilanteen yhteydessä. Lisäksi asentajat kokivat, ettei heidän mielipiteitään aina kuunneltu pakettien kokoamiseen liittyen. Eräs tulosten perusteella havaittu haaste oli se, että asentajilla oli hyvin vahvat mielipiteet siitä, mitä he haluavat myydä kentällä. Näin ollen osa asentajista myy vain tiettyä, oman mieltymyksen mukaista pakettia. Lisäksi tämän hetkinen huono tilanne markkinoilla aiheutti ongelmia pakettien myynnissä, sillä asiakkaat eivät halua ostaa ylimääräisiä paketteja taloudellisista syistä.

Neljä tutkimuksessa käytettyä esimerkkipakettia edustivat liukuovi- sekä nosto-ovipaketteja. Pakettien vertailussa huomattiin, että asentajilla oli keskimäärin enemmän kielteistä kuin myönteistä palautetta paketeista. Ongelmaksi nousikin se, että moni paketti ei vastannut kentän tarpeisiin joko sisällöllisesti tai hinnan perusteella. Hinnoittelun mainittiinkin useaan eri otteeseen haastatteluiden aikana olevan yksi suurimmista paketointiin liittyvistä haasteista. Asentajien vastauksista voidaan päätellä, että jos heille annettaisiin enemmän vastuuta hinnoittelussa ja asiakastilanteen läpiviemisessä, heidän asenteensa pakettien hyötyihin ja myyntiin ylipäänsä voisi muuttua myönteisemmäksi, kuin mitä se tällä hetkellä on. Asentajien mielipiteet vaihtelivat luonnollisesti sen mukaan, miten paljon heillä oli kokemusta paketin asentamisesta tai myymisestä. Laitekannat vaihtelivat paikkakunnittain suhteellisen paljon ja esimerkiksi liukuoven jälkiasennussarja oli hyödytön paikkakunnilla, joilla ovikanta oli vielä uutta.

Neljästä paketista kolme oli asentajien mielestä tarkoitettu rikkimenneen laitteen korjaamiseen. Näille paketeille asentajat ideoivat myyntiargumentteja ja hyötynäkökulmia enemmän kuin neljännelle. Vaikka koulutukseen syvennyttään vasta haastatteluiden ja tutkimuksen loppupuolella, koulutustarpeet kävivät ilmi jo paketoinnin käsittelyn yhteydessä. Käytännössä katsoen suuri osa pakettien sisältämisestä haasteista liittyi siihen, etteivät asentajat tienneet paketeista tarpeeksi pitääkseen niitä hyödyllisinä.

## **10.2 Tekninen asiantuntija, myyjä ja koulutus**

Teknisen asiantuntijan ja myynnin käsittelemistä pohdittiin kirjallisuuskatsauksessa kahdessa eri osassa. Ensiksi keskityttiin tekniseen asiantuntijaan käsitteenä ja teknisen asiantuntijan ominaisuuksiin sekä hyötyihin verrattuna myyjiin. Samalla pohdittiin myyntikoulutustarvetta. Toisessa osiossa keskityttiin myyjien henkilökohtaisiin

ominaisuuksiin ja taitoihin, sillä haluttiin verrata asentajien ja myyjien eroavaisuuksia ja selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat onnistuneeseen myyntiin.

### **10.2.1 Tekninen asiantuntija**

Kirjallisuudesta huomattiin, että teknisen asiantuntijan kouluttamista myyntityöhön on pohdittu eri tutkijoiden ja ammattilaisten parissa jo kauan aikaa (Bakos & Brynjolfsson, 1999; Kavanaugh, 2007; Aloysius ym., 2012). Mitään täydellistä totuutta ei kuitenkaan ole esitetty siitä, onko teknisiä asiantuntijoita järkevää kouluttaa myymään. Esimiesten täytyy pohtia asiaa muun muassa resurssien käytön sekä teknisten asiantuntijoiden omien halujen ja mielenkiinnon pohjalta.

Johnsonin (2007) tutkimuksessa kävi ilmi, että asiakkaiden mielipiteet myyjistä ovat huomattavasti kielteisemmät kuin mielikuvat teknisistä asiantuntijoista. Johnsonin (2007) tutkimukseen vastanneet painottivat, että tekniset asiantuntijat ovat heidän mielestään päteviä, rehellisiä sekä ammattitaitoisia. Asentajilta haluttiin kysyä, mitkä heidän mielestään olivat asentajien tärkeimmät ominaisuudet tai taidot. Ehkäpä hieman yllättäen he korostivat hyvien vuorovaikutustaitojen tärkeyttä. Lisäksi asentajat mainitsivat myös ammattitaidon sekä muut tekniset taidot. Monet asentajat arvostivat asiakassuhdetta ja pitivät luottamussuhteen rakentamista oleellisena osana palveluprosessia. Näin ollen Johnsonin tutkimustulokset sekä asentajien omat mielipiteet teknisten asiantuntijoiden ominaisuuksista kohtaavat suhteellisen tarkasti.

Asentajat korostivat sosiaalisuutta myös silloin, kun pyydettiin arvioimaan omia vahvuuksia asentajana. Lisäksi moni mainitsi ammattitaidon ja tekniset taidot vahvuuksikseen. Kehitystä vaativia asioita työtehtäviin liittyen oli myyntityön lisääminen. Moni asentaja haluaisi myydä ovipaketteja tai uusia ovia omien työtehtävien ohella. Samalla on hyvä huomata, että osa asentajista ei pidä asentamista tai huoltamista välttämättä tärkeimpänä työtehtävänä, vaan he painottivat myynnin olevan oleellinen osa huoltomiehen työnkuva. Asentajien suhtautuminen myyntiin vaihteli paljolti sen mukaan, mitä he olivat tottuneet tekemään. Johnson (2007) huomauttaa kuitenkin, että tekniset asiantuntijat voivat vaikuttaa myöntyväisiltä myymään puhuttaessa asiasta, mutta he eivät välttämättä olekaan halukkaita toteuttamaan puheitaan käytännössä.



## **10.2.2 Myyjä**

Toisessa osassa toista tutkimuskysymystä keskityttiin myyjien piirteisiin ja ominaisuuksiin ja siihen, millä tavalla nämä vaikuttavat myyntitehokkuuteen. Tällä tavalla haluttiin selvittää, mitä vaaditaan myyjältä onnistuneessa myyntitilanteessa. Aluksi todetaan lyhyesti, mitä kirjallisuudessa pohdittiin myyjistä ja myyntitehokkuudesta. Lopuksi verrataan kirjallisuuden tietoa tapaustutkimuksessa esille nousseisiin asioihin.

### **10.2.2.1 Yhteenveto kirjallisuudesta**

Eri tutkijat ovat pohtineet, onko myyjillä erityisiä ominaisuuksia tai piirteitä, jotka tekevät heistä hyviä myymään (Donaldson, 2007; Kahle, 2008). Kirjallisuuskatsauksesta kävi ilmi, että vaikka myyjien piirteiden ja ominaisuuksien vaikutusta myyntitehokkuuteen on tutkittu, tutkijat ovat eri mieltä siitä, mitkä kaikki tekijät vaikuttavat myyntitehokkuuteen. Donaldson (2007) esittää myyjän innokkuuden, älykkyyden, itsekunnioituksen sekä itseluottamuksen vaikuttavan myyntitehokkuuteen. Toisaalta hän myös korostaa esimerkiksi tuotetuntemuksen sekä asiakkaiden tuntemisen, eli käytännössä katsoen myyjän havaintojen ympäristöstä, muodostavan tärkeän myyntitehokkuuteen vaikuttavan tekijän (Donaldson, 2007). Kahle (2008) puolestaan korostaa sitä, että myyjäksi voidaan kouluttautua, eikä siihen vaadita synnynnäisiä erityispiirteitä. Kahlen (2008) mukaan tärkeimpiä ominaisuuksia ovat myyjän halu menestyä ja hänen kykynsä oppia. Näiden avulla myyjä pystyy selviytymään vastoinkäymisistä sekä kehittämään hyvän keskittymiskyvyn, joka on nyky-yhteiskunnan häiriötekijöiden keskellä tärkeää.

Sen sijaan, että keskittyy pelkästään myyjien henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, on Donaldsonin (2007) mielestä tärkeää huomioida, että myyntitehokkuuteen vaikuttaa myyjän persoonan lisäksi markkinat, ostaja, yrityksen johto, myytävän ratkaisun tyyppi sekä yrityskulttuuri. Asiakassuhteen ylläpito on yrityksille äärimmäisen tärkeää, jotta myyjät pystyvät täyttämään asiakkaiden toiveet tarkasti ja asiakkaita tyydyttävästi. Quinn et al. (1996) mukaan organisaation äly koostuu neljästä eri tasosta, joita täytyy päivittää jatkuvasti. Myyjän täytyy tietää, mitä hän myy. Tämä tieto saadaan kouluttamalla. Lisäksi myyjän täytyy osata ratkaista tosielämän haasteita teoriaa soveltamalla. Kolmannella tasolla syvennyttään monimutkaisten kokonaisuuksien

hahmottamiseen ja ratkaisemiseen. Viimeisellä tasolla annetaan tilaa henkilön luovuudelle.

Edellä mainittujen tutkimusten perusteella nähdään, että tehokas myynti koostuu useista eri tekijöistä. Vanhemmat tutkimukset painottavat myyjien persoonallisuutta ja ominaisuuksia mutta nykytutkimus keskittyy kokonaisuuksien hahmottamiseen ja ajatusmaailmaan, jossa ihmisiä voidaan kouluttaa myyjiksi sen sijaan, että heidän ajatellaan syntyvän myyjiksi.

#### **10.2.2.2 Tutkimustulokset ja kirjallisuus**

Kun asentajilta kysyttiin, minkälainen heidän mielestään on hyvä myyjä, haastateltavat korostivat laitteiden teknistä tuntemusta ja myyjien asiantuntevuutta. Tämä on ymmärrettävää, sillä asentajat ovat itse teknisiä asiantuntijoita, jotka arvostavat teknisten yksityiskohtien ymmärtämistä. He joutuvat uuden ovilaitteen asennuksen yhteydessä kohtaamaan asiakkaan vasta asennushetkellä ja näin ollen ovat riippuvaisia siitä, ovatko myyjät myyneet oikeanlaisen oven asiakkaalle. Donaldson (2007) painottaa myös myyjän tuotetuntemusta ja asiakkaan tuntemusta, sillä henkilökohtaisten taitojen lisäksi myyjä tarvitsee aina tietoa ympäristöstään ja varsinkin asiakkaan sen hetkisestä tilanteesta.

Kun asentajilta kysyttiin, mitä heille tulee ensimmäisenä mieleen myyjistä, termi "kiero" sai eniten mainintoja. Toisaalta Johnsonin (2007) tutkimuksesta jonkin verran poiketen asentajat kuvailivat myyjiä myös myönteisillä adjektiiveilla, kuten toimelias, reipas, ahkera ja oma-aloitteinen. Joillekin asentajille ei tullut mieleen yhtään kielteistä asiaa myyjistä. Osa mainitsi asentajien ja myyjien olevan hyvin samankaltaisia. Ehkäpä merkittävin ero asentajan ja myyjän välillä asentajien mielestä oli asiakkaan luottamus asentajaan. Asentajilla koettiin olevan hyvä luottamussuhde asiakkaaseen ja tarpeeksi tietoa myydä tuotteita. Myös Hall (2011) korostaa hyvän luottamussuhteen asiakkaaseen olevan teknisten asiantuntijoiden etu myyntitilanteessa. Asentajat korostivat, että myyjiltä voi puuttua tarvittava tekninen tieto, jotta ratkaisu pystytään myymään asiakkaalle oikein tuotetiedoin. Samalla myyjät voivat myydä ratkaisuja, joiden asentaminen kohteeseen on vaikeaa tai mahdotonta. Silloin asentajat joutuvat ikävään tilanteeseen asiakkaan edessä laitetta asentaessaan.

### **10.2.3 Koulutus**

Merkittävimpiä löytöjä tutkimuskysymykseen kaksi liittyen oli asentajien koulutustarpeet. Jokainen asentaja korosti haluavansa koulutusta joko myyntiin, oviin tai paketteihin liittyen. Koulutustarpeiden korostuminen haastattelun alkuvaiheessa yllätti jonkin verran, sillä alkuperäisen haastattelusuunnitelman mukaan koulutuksesta kysyttäisiin vasta motivointi-osion yhteydessä.

Marksin (2008) mukaan yrityksen täytyy kouluttaa myyjiä, kun se lanseeraa strategisesti uusia tuotteita. Myytävät ovipaketit ovat tässä tapauksessa uusia tuotteita ainakin osalle asentajista. Tapaustutkimuksessa sen lisäksi, että myytävät paketit olivat tuntemattomia osalle asentajista, koko myyntiprosessi ja lisäksi palkitsemisjärjestelmän epäselkeys aiheuttivat epävarmuutta asentajien keskuudessa. Näin ollen koulutusohjelma muodostaa erittäin tärkeän osan pakettien käyttöönottosuunnitelmaa.

### **10.3 Myyntiprosessi, asiakas ja myynnin tuki**

Kolmantena kohtana pohdittiin varsinaista myyntiprosessia ja tukea, jota tarvitaan yritykseltä myyntitilanteiden läpiviemiseen. Asentajat korostivat edellisessä osiossa asiakaslähtöisen ajattelutavan ja asiakassuhteen rakentamisen tärkeyttä. Asiakaslähtöinen myynti on erittäin tärkeää varsinkin B2B-puolella, jossa tarkoituksena on rakentaa pitkäkestoisia asiakassuhteita (Jobber & Lancaster, 2009). Saxe ja Weitz (1982) korostavat asiakaslähtöisen myynnin koostuvan eri osista, joista ensimmäisinä mainitaan myyjän halu auttaa asiakkaita arvioimaan heidän tarpeensa sekä myyjän halu auttaa asiakkaita tekemään tyydyttäviä ostopäätöksiä. Moni asentaja korosti jo ensimmäisen tutkimusaiheen kohdalla sitä, että he pitävät asiakassuhteen säilyttämistä todella tärkeänä. Samalla korostui asentajien halu huoltaa tai korjata laite siten, että asentajan lähtiessä laitteen luota pois hän voi olla varma siitä, että laite toimii täydellisesti.

#### **10.3.1 Myyntiprosessi**

Kirjallisuudesta huomataan, että myyntiprosessi jaetaan usein kuuteen tai seitsemään osaan riippuen tutkijasta. Myyntiprosessiin kuuluu yleisimmin myyntitapahtuman potentiaalisuuden arviointi, tarjouspyyntö, asiakkaan tarpeiden huomioonottaminen, myyntiesittely ja ratkaisun tarjoaminen, neuvottelu ja kaupan sulkeminen sekä usein myös jälkitilanteen seuraaminen (Care & Bohlig, 2008). Näiden osaprosessien

suorittamiseen osallistuu prosessista riippuen myyjä, esimies ja muu organisaatio. Seuraavaksi verrataan tapaustutkimuksessa selvitettyä myyntiprosessia ja siihen liittyviä haasteita kirjallisuuskatsauksessa esitettyyn myyntiprosessiin. Näin huomioidaan, mitkä asiat vaativat erityishuomiota yrityksen sisällä.

Tutkimustuloksista tulkitaan, että tämän hetkinen myyntiprosessi on sekava ja osa asentajista ei tiedä, mitä tehdä halutessaan myydä HK-paketteja. Osa asentajista ei halua ottaa vastuuta myynnistä, vaan he luovuttavat myynnin esimiehelle. Toisaalta pienillä paikkakunnilla asentajat ovat aktiivisia itse, sillä he kokevat toimivansa lähinnä yksityisyrittäjinä ilman esimiesten aktiivista tukea.

Yksi suurimmista haasteista asentajille myyntiprosessia koskien oli oikeiden ja asiakasyrityksen ostoista päättävän tahon yhteystietojen selvittäminen ja saaminen. Care ja Bohlig (2008) huomauttavat, että myyntitapahtuman potentiaalisuuden arviointi -prosessin aikana myyntitiimi osallistuu aktiivisesti asiakkaan avainyhteyshenkilöiden selvittämiseen. Tapaustutkimuksen yrityksessä asentajat ovat itse vastuussa yhteystietojen hankkimisesta, sillä yrityksen olemassa olevissa tukijärjestelmissä ei aina ole oikeita ja päivitettyjä yhteystietoja ja -henkilöitä. Tämä muodostui melko isoksi haasteeksi, sillä asentajat tapaavat tarvittavia yhteyshenkilöitä kasvotusten vain hyvin harvoin. Lisäksi asentajien resurssit eivät riitä päivässä siihen, että he aktiivisesti ottaisivat selvää uusista yhteystiedoista tai vastaavasti soittelisivat asiakasyritykseen, jotta saisivat mahdollisesti ostopäätöksistä vastuussa olevan henkilön kiinni. Organisaation ostokäyttäytymistä tutkii myös Fisher (1976), jonka mukaan myyjän täytyy ymmärtää, että ostaja tai yhteyshenkilö ei välttämättä ole ainoa, joka vaikuttaa päätöksentekoon. Bonowan (1982) ja Websterin (1995) mukaan myyjän tehtävä on tunnistaa ja tavoittaa avainhenkilöt, jotka osallistuvat ostopäätökseen. Tähän asentajat tarvitsevat tukea organisaatiolta.

Toisaalta myyntitapahtuman potentiaalisuuden arviointi -prosessiin kuuluu oleellisena osana myyjän ja esimiehen arvio asiakkaan teknisistä vaatimuksista ja asiakasympäristöstä. Tähän asentajat soveltuvat hyvin, sillä heidän työnkuvaansa kuuluu teknisten ominaisuuksien ymmärtäminen.

Seuraava osa myyntiprosessissa on tarjouspyynnön tekeminen ja lähettäminen. Tässä vaiheessa asiakas vaatii yksityiskohtia tuotteesta ja muista ostopäätökseen vaikuttavista

tekijöistä (Care & Bohlig, 2008). Haasteeksi tapaustutkimuksessa muodostui asentajien mielestä se, ettei heillä ole tarvittavia tarjoustyökaluja tai lupaa lähettää tarjousta asiakkaalle. Lisäksi moni koki, ettei heillä ole helposti saatavia hintatietoja paketeista tai valtuuksia käydä hintaneuvotteluja, kuten heidän esimiehillään. Hintatietojen saatavuus on tärkeä osa myyntiprosessia sekä tarjouksen lähettämistä ja usein asentajat joutuvat kysymään esimieheltään päivitetyn hintatiedon, jolloin tarjouksen tekeminen ja lähettäminen monimutkaistuu. Asentajat huomauttivat myös, ettei heillä ole mahdollisuutta lähettää tarjousta sähköpostitse kentällä ollessaan, vaan heidän pitää palata toimistolle tätä varten.

Seuraavat osaprosessit eli asiakkaan tarpeiden analysointi sekä esittelyn pitäminen osottautuivat asentajien vastausten perusteella myyntiprosessin helpoimmiksi osiksi. Toisaalta asentajat mainitsivat yhdeksi haasteeksi sen, että asiakkaat voivat pyytää tarjouksen jälkeen tarjouksia myös kilpailevilta yrityksiltä, mikä monimutkaistaa myyntiprosessia. Kilpailijoilla voi olla tarjota vastaavia paketteja esimerkiksi halvemmilla hinnoilla tai muuten paremmilla ehdoilla kuin mitä asentajat pystyvät tarjoamaan. Asentajilla ei ole riittävästi aikaa huoltotyön ohella ryhtyä tarjouskilpailuun. Näin he menettävät mielenkiinnon myynnin läpiviemiseen.

Neuvottelu ja kaupan solmiminen osoittautuivat haasteellisiksi osaprosesseiksi siinä mielessä, ettei asentajilla ole usein aikaa keskittyä myyntiin huoltokäyntien yhteydessä tai niiden lisäksi. Tämän takia he eivät ehdi neuvotella asiakkaiden kanssa tarvittavalla intensiteetillä ja halulla. Asentajat eivät myöskään ole myyntimiehiä, jolloin heidän myyntineuvottelutaitonsa eivät välttämättä ole parhaalla mahdollisella tasolla.

Myyntiprosessin viimeistä vaihetta eli myynnin seurantaan asentajat tekevät melkeinpä huomaamattaan huoltokäyntien ja asiakassuhteen ylläpidon yhteydessä.

Varsinaisen myyntiprosessin ulkopuolelta haasteeksi mainittiin se, että asentajat eivät aina ole innokkaita myymään. Myynti-innokkuus vaihtelee paljon paikakkunnittain. Myyntiprosessiin liittyen tiedonkulku yrityksen sisällä oli asentajien mielestä paikoittain puutteellista. Tukimateriaalien kohdalla asentajat olivat suurilta osin tyytyväisiä vanhaan HK-pakettilistaan, kunhan lista päivitetään uusilla tiedoilla. Lisäksi uusia tukimateriaaliratkaisuja olisi hyvä kehittää.

## **10.4 Motivointi ja palkitsemisjärjestelmä**

Viimeisenä osana tutkimusta selvitettiin, mikä motivoi asentajia omissa työtehtävissä ja mikä motivoisi heitä myymään huoltotehtävien ohella. Lisäksi tutkittiin, onko yrityksellä tällä hetkellä käytössä palkitsemisjärjestelmää ja miten asentajien mielestä järjestelmä pitäisi muodostaa.

### **10.4.1 Motivaatio ja työtyytyväisyys**

Motivaation määriteltiin yleisesti kuvaavan yksilön halukkuutta ponnistella organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi sillä ehdolla, että vaivannäkö tyydyttää henkilökohtaisen tarpeen (Robbins, 1993). Motivaatio jaetaan usein kahteen eri luokkaan, sisäinen motivaatio ja ulkoinen motivaatio (Tyagi, 1985). Sisäisellä motivaatiolla viitataan henkilön kykyyn palkita itse itseään tehdyn suorituksen perusteella. Näitä tekijöitä ovat esimerkiksi onnistumisen tunne. Ulkoinen motivaatio puolestaan liittyy vahvasti erilaisiin kannustimiin, joita antavat muut henkilöt, kuten esimiehet. Näitä kannustimia ovat esimerkiksi palkka sekä ylennykset. Sisäinen motivaatio ja palkkiot voivat olla ristiriidassa keskenään, kuten Deci (1975) huomasi tutkimuksensa aikana. Myös Pullins (2001) osoitti, että kaikki palkkiot eivät vaikuta työntekijän sisäiseen motivaatioon myönteisesti. Esimerkiksi pelkästään myyntimäärään perustuvat palkkiot vaikuttavat Pullinsin (2001) mukaan kielteisesti sisäiseen motivaatioon.

Yksi suosituimmista teorioista koskien motivaatiota on Herzbergin kaksifaktoriteoria (Ramlall, 2012). Herzberg (1959) määrittelee työtyytyväisyyden koostuvat hygieni- ja motivaatiotekijöistä. Hygieniatekijöihin kuuluvat esimerkiksi palkka, työntekijöiden väliset suhteet sekä esimiesten valvontatyyli. Motivaatiotekijöihin kuuluvat puolestaan henkilökohtaiset saavutukset, tunnustukset, itse työn sisältö ja vastuu. Motivaatiotekijät vaikuttavat nimensä mukaan työntekijän motivaatioon ja innokkuuteen ja hygieniatekijät eivät puolestaan lisää innokkuutta, mutta niiden puute voi vaikuttaa kielteisesti työntekijän työtehokkuuteen.

Asentajilta kysyttiin tutkimuksen aikana, mitkä tekijät heitä tällä hetkellä motivoivat omassa työssään. Useita asentajia motivoi suuressa määrin työtehtävien vaihtelevuus ja ongelmien ratkaiseminen. Nämä tekijät liittyvät vahvasti sisäiseen motivaatioon, sillä ne ovat työtehtäviin liitettäviä ominaisuuksia. Asentajat mainitsivat motivaattoreikseen

myös ylpeyden ja ilon tunteet laitteen korjauksen jälkeen. Tämäkin on sisäiseen motivaatioon ja erityisesti onnellisuuden tunteeseen liittyvä tekijä. Muita mainittuja motivaattoreita olivat esimerkiksi vastuu ja haasteet. Asentajien vastauksista voidaan päätellä, että suuri osa heistä motivoituu nimenomaan työtehtävien sisällöstä eikä ulkoisista tekijöistä, kuten palkasta. Ulkoisia mainittuja motivaattoreita palkan lisäksi olivat esimiehen antama positiivinen palaute ja kiitos hyvin tehdystä työstä.

Herzbergin (1959) kaksifaktoriteorian mukaan hygieniatekijöiden poissaolo voi vaikuttaa kielteisesti työntekijöiden tyytyväisyyteen ja näin ollen työtehokkuus voi kärsiä. Kysyttäessä asentajilta, mihin asioihin he ovat tyytyväisiä työssään, moni antoi vastaukseksi samoja tekijöitä kuin motivaatio-kysymyksen kohdalla, mutta erojakin löytyi. Moni asentaja mainitsi työkavereiden ja luotettavan työnantajan vaikuttavan jokapäiväiseen hyvinvointiin. Nämä tekijät kuuluvat Herzbergin (1959) kaksifaktoriteorian mukaan hygieniatekijöihin. Samalla ne eivät ole itse työtehtävään liittyviä asioita, joten ne ovat nimenomaan työntekijän ulkoiseen motivaatioon liittyviä tekijöitä. Asentajien motivaatiota heikentäisi ainainen kiire sekä arvostuksen puute ja esimiesten asentajiin kohdistama liika valvonta. Esimiehen rooli muodostaa tärkeän osan Donaldsonin (2007) motivaatiotekijöiden yhdistelmässä. Esimiehen valvontatyyli sekä johdon valvonta vaikuttavat työntekijän motivaatioon ja samalla työtehokkuuteen. Lisäksi varsinkin kiire aiheuttaa asentajille stressiä ja tyytymättömyyttä.

#### **10.4.2 Myynti ja palkitsemisjärjestelmä**

Donaldsonin (2007) mukaan myyjän motivaatioon vaikuttaa monet eri tekijät. Myyjän tehokkuuden ja motivaation välistä yhteyttä voidaan kuvata niin sanotulla motivaatiotekijöiden yhdistelmällä (Donaldson, 2007). Motivaatiotekijöiden yhdistelmään vaikuttavat itse myyjän ominaisuuksien ja taitojen lisäksi johdon valvontamenettelyt, johtajuus, peruspalkkio, erityiskannustimet ja ei-taloudelliset palkkiot. Peruspalkkioon kuuluu palkan lisäksi provisio ja luontoisedut, erityiskannustimiin puolestaan kilpailut, bonukset ja ylennykset. Ei-taloudelliset palkkiot liittyvät vahvasti sisäiseen motivaatioon, sillä ne sisältävät henkilön saavutukset, tunnustukset sekä itse työn haastavuuden. Näiden tekijöiden avulla pystytään Donaldsonin (2007) mukaan vaikuttamaan myyjän motivaatioon sekä tehokkuuteen.

Palkkiot jaetaan usein aineelliseen ja aineettomaan osaan ja ne ovat tärkeä osa motivointiohjelmia (Moisio ym., 2009). Myös Chunawalla (2009) korostaa sitä, että palkitsemisjärjestelmän täytyy olla osa motivointiohjelmia. Aineelliset eli taloudelliset palkkiot sisältävät esimerkiksi palkan, palkkiot sekä bonukset. Etenemismahdollisuudet, palaute ja työn sisältö kuuluvat puolestaan aineettomiin eli ei-taloudellisiin palkkioihin (Moisio ym., 2009; Donaldson, 2007). Donaldsonin (2007) ja Chunawallan (2009) mukaan hyvän palkitsemisjärjestelmän tulee täyttää tietyt ehdot, jotta se motivoi myyjiä. Näitä ehtoja ovat esimerkiksi järjestelmän reiluus, selkeys, joustavuus ja ymmärrettävyys. Lisäksi sen pitää olla yritykselle kannattava ja edistää organisaation tavoitteita. Vartiainen ja Kauhasen (2005) mukaan palkitsemisjärjestelmä koostuu kolmesta osasta, joita ovat palkitsemisperusteet ja -tavat, jaon toteutus sekä järjestelmän kehittäminen.

Asentajat kertoivat rahan olevan tärkein motivaattori. Toisaalta myös muunlaiset taloudelliset palkkiot kiinnostivat. Näitä olivat esimerkiksi matkat, saunaillat ja laivaristeilyt. Asentajat korostivat, että palkkioiden muotoa tärkeämpää oli se, että ne olisivat jokaiselle asentajalle saavutettavissa. Sisäinen motivaatio ei myynnin yhteydessä tullut yhtä paljon esiin kuin työmotivaation tutkimisen kohdalla, mutta eräitä mainittuja sisäisiä motivaattoreita olivat tyytyväisyys myynnin onnistumisesta sekä asiakkaan ilahduttaminen. Lisäksi asentajia motivoi yrityksen laitekannan kasvattaminen, sillä se tuo turvallisuutta myös oman työpaikan säilymisen kannalta. Samalla myynnissä motivoi työtehtävien monipuolistuminen ja uusien tehtävien tuoma vaihtelevuus. Kaiken kaikkiaan huoltomiehiä motivoi ulkoiset motivaattorit enemmän kuin sisäinen motivaatio.

#### **10.4.2.1 Palkitsemisjärjestelmä**

Yrityksen palkitsemisjärjestelmä aiheutti haasteita, sillä asentajilla oli ristiriitaista tietoa järjestelmän toimivuudesta ja olemassaolosta. Toisaalta järjestelmän tarjoamaan provision määrään oltiin suhteellisen tyytyväisiä. Muutkin taloudelliset palkkiot kuin provisio sopisivat asentajien mielestä mainiosti palkitsemisjärjestelmään. Järjestelmän täytyy olla helposti ymmärrettävä ja palkkioiden saannin seurannan pitää olla vaivatonta.



## **10.5 Tutkimuksen arviointia: luotettavuus käsitteenä**

Luotettavuuden arviointi pelkistyy laadullisessa tutkimuksessa kysymykseksi tutkimusprosessin luotettavuudesta (Eskola & Suoranta, 2003, s. 210). "Varsinkin kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija joutuu jatkuvasti pohtimaan tekemiään ratkaisuja ja näin ottamaan yhtä aikaa kantaa sekä analyysin kattavuuteen että tekemänsä työn luotettavuuteen." (Eskola & Suoranta, 2003, s.210) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston analyysivaihetta ja luotettavuuden arviointia ei voi erottaa toisistaan yhtä selvästi kuin esimerkiksi kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Eskola ja Suoranta (2003) ehdottavat luotettavuutta arvioitavan neljällä eri kriteerillä. Näitä kriteereitä ovat uskottavuus, siirrettävyys, varmuus sekä vahvistuvuus. Uskottavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkijan on tarkistettava, vastaavatko hänen käsitteellistyksensä ja tulkintansa tutkittavien käsityksiä. Tulosten siirrettävyys puolestaan viittaa tutkimustulosten yleistettävyyteen. Varmuutta lisätään tutkimukseen ottamalla huomioon tutkijan ennakko-oletukset. Vahvistuvuudella tarkoitetaan sitä, että tulkinnat saavat tukea vastaavaa ilmiötä tarkastelleista tutkimuksista. (Eskola & Suoranta, 2003)

### **10.5.1 Tutkimuksen arviointia**

Tämä tutkimus oli tapaustutkimus, joka suoritettiin yrityksen pyynnöstä. Ensimmäinen tutkimusvaihe koostui henkilöiden kanssa käydyistä vapaista keskusteluista tutkimusongelman selvittämiseksi. Tutkimuksen suuntaan vaikutti näin ollen henkilöiden mielipiteet ja näkemykset siitä, mistä aiheista tutkimuksen pitäisi koostua. Näiden mielipiteiden avulla muodostettiin tutkimuskohde ja tutkimuksen kohderyhmä. Tutkimusaiheiden muodostamiseen vaikuttivat tutkijan omat kokemukset esimerkiksi opintojen kautta, minkä takia tutkimus olisi voinut olla erilainen eri tutkijan suorittamana. Lisäksi kohderyhmän valintaan vaikutti tutkijan lisäksi kolme henkilöä, jotka työskentelevät eri tehtävissä organisaatiossa. Näin ollen teemahaastattelun kohderyhmä valittiin suhteellisen pienen ryhmän mielipiteiden avulla.

Tutkimuksen toisessa osassa eli teemahaastatteluosiossa keskityttiin edellisessä osiossa valitun kohderyhmän haastattelemiseen. Haastattelutilanteeseen vaikutti tutkijan kokemattomuus teemahaastatteluista. Ensimmäinen haastattelu erosi viimeisestä haastattelusta sisällöllisesti jonkin verran. Tähän vaikutti esimerkiksi haastateltavien vastausten eroavaisuus ja tutkijalle kertynyt kokemus edellisistä haastatteluista. Haastattelurunko muuttui haastatteluiden edetessä, sillä ennalta mietityt kysymykset

sekä tutkijan omat oletukset haastatteluiden etenemisestä eivät aina toteutuneet. Varsinkin ensimmäiset haastattelut olivat luotettavuuden kannalta epävarmoja, sillä haastattelijalla oli omat ennakkokäsitykset siitä, mitkä kysymykset sopivat teemoihin. Ensimmäisissä haastatteluissa kävi ilmi, että hahmoteltua kysymysrunkoa ei pystytty aina sellaisenaan käyttämään, sillä haastateltavat toivat esille runkoon kuulumattomia asioita. Esimerkiksi HK-paketteihin keskittyvä osio vaati muutosten tekemistä heti ensimmäisen haastattelun jälkeen.

Vahvistuvuutta toiseen vaiheeseen toi tutkijan perehtyminen aikaisempaan kirjallisuuteen tutkimusaiheista. Pohdinta-osiossa verrattiin tutkimustuloksia olemassa olevaan kirjallisuuteen vertauspohjan saamiseksi.

Tutkimustulosten siirrettävyyteen ja yleistettävyyteen vaikutti se, että kohderyhmä oli pienehkö. Näin ollen tuloksia yleistettäessä täytyi ottaa huomioon ryhmän koko. Lisäksi luotettavuuden arvioimiseen vaikuttaa se, että eri paikkakunnilta valittiin eri määrät haastateltavia. Osa paikkakunnista jätettiin tutkimuksen ulkopuolelle, koska tutkimus haluttiin keskittää alueille, joilla oviliiketoiminnasta on paljon kokemusta. Toisaalta kohderyhmän monipuolisuus varmistettiin haastatteleamalla sekä kokeneita asentajia että heitä kokemattomampia asentajia.

Toisen vaiheen analysointimenetelmänä käytettiin teemoittelua sekä kvantitatiivisia analyysitapoja. Näin haluttiin varmistaa, että tutkijan omat mielipiteet ja oletukset eivät vaikuttaisi tutkimustulosten analysointiin. Ylitulkintojen välttämiseksi käytettiin teemoittelun lisäksi kvantitatiivista analyysia, jolloin pystyttiin laskemaan, kuinka monta asentajaa oli samaa mieltä asioista ja miten paljon kysymykset aiheuttivat hajontaa mielipiteissä. Toisaalta puhtaasti teemoitteluun tai kvantitatiiviseen analyysiin perustuva tutkimus ei välttämättä pääse yhtä syvällisen analyysin tasolle kuin esimerkiksi diskursiivista analyysitapaa soveltava tulkitseminen. Tässä tutkimuksessa teemoittelun katsottiin kuitenkin riittävän, sillä tutkimuksen aihepiiri on laaja ja toisaalta haluttiin painottaa tapaustutkimusta ja tutkia eri osa-alueita laajasti paneutumatta turhan syvällisesti yksityiskohtiin.

Vastauksiin toisessa vaiheessa vaikutti asentajien oma asenne ja kiinnostuneisuus myyntiin ja aiheeseen. Osalla asentajista oli esimerkiksi muistiinpanot valmiina haastattelun alkaessa. Toisten haastateltavien vastauksista ja vastausten pituudesta

pystyi sen sijaan päättämään, ettei aihe herättänyt heissä suurta mielenkiintoa. Analysointivaiheessa huomattiin, että kokeneilla asentajilla oli enemmän sanottavaa kuin kokemattomilla. Tämä voi vaikuttaa tulkintaan, sillä tutkijan on vaikea tulkita vastauksia, jos ne ovat hyvin lyhyitä tai niitä ei ole ollenkaan. Lyhyiden tai puuttuvien vastausten seurauksena pitkiä ja perusteellisia vastauksia antavien asentajien mielipiteet saattavat korostua.

## **10.6 Käyttöönottosuunnitelma**

Edellisten kappaleiden perusteella selvitettiin, mitä tarvitaan käyttöönottosuunnitelman luomiseksi. Tarkoituksena oli muodostaa kokonaiskuva siitä, mitä yrityksen täytyy tehdä, jotta asentajilla on tarvittava tuki ja samalla motivaatiota myydä HK-paketteja. Seuraavaksi esitetään käytännön ehdotus käyttöönottosuunnitelmaksi.

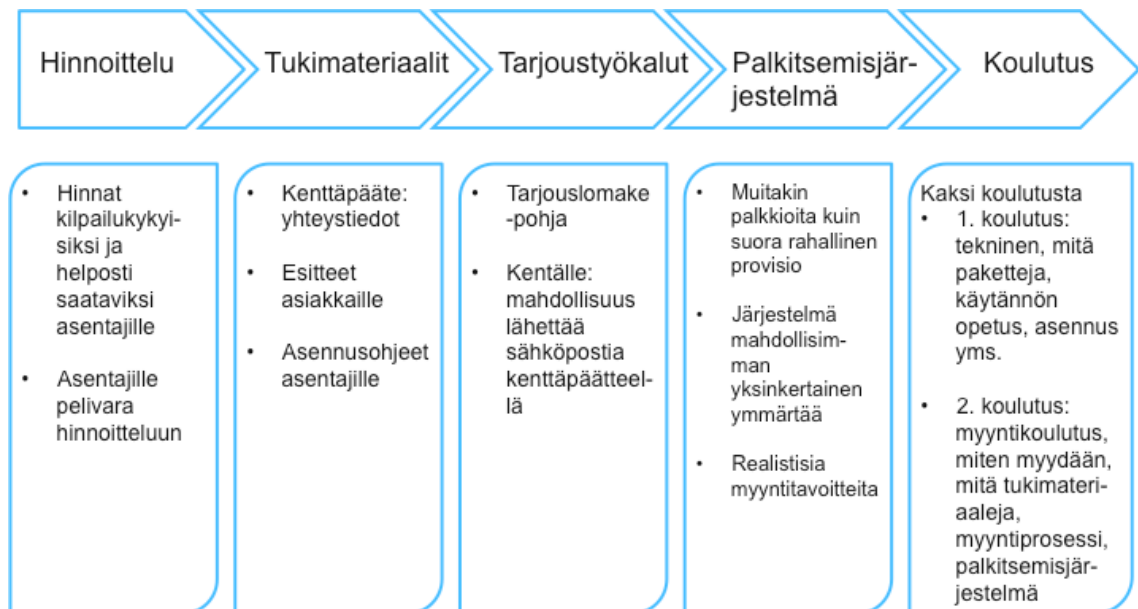
Kuten paketointia käsittelevässä osiossa todettiin, tämän hetkiset HK-paketit eivät kaikki sellaisenaan sovellu myytäväksi asiakkaille. Pakettien muokkaamisen lisäksi asentajat tarvitsevat koulutusta sekä pakettien teknisistä ominaisuuksista ja käytännön toiminnasta että pakettien asentamisesta ja myynnistä. Haastatteluiden aikana ilmeni eräs tärkeä pakettien myyntiin ja myös kokoamiseen liittyvä ongelma nimittäin hinnat ja hinnoittelu. Tämä muodostui yhdeksi tärkeäksi osaksi käyttöönottosuunnitelmaa. Sen lisäksi, että pakettien hintoja olisi hyvä arvioida uudelleen, asentajat haluaisivat vastuuta myyntitilanteessa pakettien hinnoittelussa.

Asentajat tarvitsevat myynnin tueksi tukimateriaaleja tarjottavista paketeista. Näihin tukimateriaaleihin kuuluvat esimerkiksi HK-pakettilista päivitettyillä tiedoilla sekä esitteitä myytävistä paketeista. Lisäksi tarjouksen tekemistä varten tarvitaan helposti saatavilla olevia ja käytettäviä tarjoustyökaluja. Jotta asentajat saadaan innostumaan myynnistä, yrityksen on kehitettävä toimiva ja asentajia kannustava palkitsemisjärjestelmä. Kattava ja perusteellinen myyntikoulutus on tarpeellista, jotta asentajat pystytään perehdyttämään myyntiin. Seuraavalla sivulla olevassa kuvassa 15 on esitettynä yksinkertainen luonnos onnistuneeseen myyntiin vaadittavista tekijöistä.



**Kuva 15: Käyttöönotto**

Kuva 15 on yleiskuva käyttöönottoon vaadittavista tekijöistä. Käyttöönottosuunnitelma on esitetty edellistä kuvaa yksityiskohtaisemmin alla olevassa kuvassa 16.



**Kuva 16: Käyttöönottosuunnitelma**

Kuten kuvasta 16 nähdään, hinnat ja hinnoittelu on tärkeässä osassa pakettien myyntiä. Asentajien täytyy saada pakettien hinnat helposti selville, sillä asiakkaat tiedustelevat niitä ensimmäiseksi. Samalla asentajat saisivat lisää vastuuta myyntitilanteessa, jos heille annettaisiin mahdollisuus käydä asiakkaan kanssa hintaneuvotteluja ennalta määrättyjen rajojen puitteissa.

Pakettien hintojen ja hinnoittelun ollessa kohdallaan, tarvitaan tukimateriaaleja ja -järjestelmiä sekä tarjoustyökaluja, jotka tukevat asentajaa asiakaskäyntien tai myyntitilanteen yhteydessä. Asiakkaiden yhteystietojen päivittäminen käytettävissä olevaan tukijärjestelmään on tärkeää, jotta asentajat saavat oikeat henkilöt tarvittaessa

kiinni. Näin asentajan ei tarvitse kuluttaa omaa aikaa siihen, että hän etsii oikeaa yhteyshenkilöä tai oikeaa puhelinnumeroa. Asentajat tarvitsevat käyttöönsä myös kunnolliset asennusohjeet sekä pakettiesitteitä, joita voidaan esitellä asiakkaalle tarvittaessa. Koska harvalla asentajalla on riittävä saksan kielen osaaminen asennusohjeiden tulkitsemiseksi, ohjeiden olisi hyvä olla suomeksi. Pakettiesitteiden lisäksi asentajilla olisi käytössä myös tuttu HK-pakettilista päivitettyillä tiedoilla.

Tarjoustyökalujen on tärkeää olla helposti ymmärrettäviä ja saatavilla. Asentajat tarvitsevat esimerkiksi tarjouslomakepohjan, jonka avulla he pystyvät helposti lähettämään tarjouksen asiakkaalle nopeallakin aikataululla. Tällä hetkellä huoltomiehet eivät pysty lähettämään sähköpostia ollessaan toimiston ulkopuolella. Jotta myyminen on mahdollista, asentajat tarvitsevat laitteen tai vanhaan laitteeseen uuden ominaisuuden, jonka avulla sähköpostin lähettäminen esimerkiksi asiakaskäynnin aikana on mahdollista.

Hinnoittelun ja hintojen, tukimateriaalien sekä tarjoustyökalujen ollessa järkeviä ja helposti saatavilla, yrityksen täytyy motivoida asentajia käyttämään olemassa olevaa järjestelmää ja myymään paketteja. Asentajien motivoimista varten tarvitaan palkitsemisjärjestelmä, joka tukee myyntiä oikealla tavalla. Asentajien vastauksista tulkittiin, että järjestelmän ei tarvitse perustua pelkästään suoraan tilille maksettavaan provisioon vaan asentajia motivoisi myös epäsuorat rahalliset palkkiot, kuten palkintomatkat tai saunaillat. Palkkiot voivat kohdistua myös useammalle kuin yhdelle henkilölle. Tärkeintä on, että järjestelmä on reilu, realistinen ja helposti ymmärrettävä.

Viimeisenä osaprosessina käyttöönottosuunnitelmassa on koulutus-osio. Tämä osio on yksi tärkeimmistä, sillä yrityksen täytyy tiedottaa asentajia käytössä olevista paketeista, järjestelmistä, tarjoustyökaluista, palkkioista yms. Tässä käyttöönottosuunnitelmassa koulutus on jaettu kahteen osioon, tekniseen koulutukseen ja myyntikoulutukseen. Teknisessä koulutuksessa keskitytään pakettien teknisiin ominaisuuksiin, asennukseen ja pakettien käyttötarkoitukseen sekä soveltuvuuteen kentälle. Ensimmäinen koulutus painottaa vahvasti käytännön osaamista. Näin saadaan kaikille asentajille selkeä kuva tarjottavista paketeista ja niiden hyödyistä. Asentajat myyvät mielellään paketteja, joista heillä on asennuskokemusta.

Toinen koulutus painottaa myyntiin liittyviä tekijöitä. Tällä koulutuksella asentajille annetaan käytettäväksi tarvittavat myyntityökalut. Myyntikoulutuksessa esitellään myyntiprosessi, palkitsemisjärjestelmä sekä tarvittavat esitteet ja muut tukimateriaalit sekä -järjestelmät. Lisäksi asentajille opetetaan myyntitekniikoita paneutumatta niihin kuitenkaan turhan syvällisesti. Myyntikoulutusta varten on hyvä huomioida se, miten asentajat eroavat myyjistä taidoiltaan sekä ominaisuuksiltaan. Näin voidaan muodostaa koulutussuunnitelma, joka tukee nimenomaan asentajien hyötyä myyntitilanteessa.

### **10.7 Jatkotutkimusajatuksia**

Tässä tutkimuksessa on painotettu empiirisen tutkimusaineiston avulla saatuja tuloksia, sillä haluttiin saada realistinen kuva tämän hetkisestä tilanteesta asentajien näkökulmasta katsottuna. Tutkimusaihe oli suhteellisen laaja, mikä tarkoittaa, että neljää tutkimuskysymystä pyrittiin rajaamaan siten, että saatiin muodostettua hyvä yleiskuva käyttöönoton suunnittelua varten.

Tutkimuksen lähtökohtana oli, että HK-paketit ovat hyviä ja kelpollisia sellaisenaan. Kuitenkin jo ensimmäisten haastatteluiden aikana huomattiin, että myyntiprosessin lisäksi myös paketeissa oli puutteita ja asioita, jotka vaativat korjaamista. Tulevaisuudessa olisi hyvä tutkia tarkasti, miten paketit pitäisi koota Suomen olosuhteet huomioiden. Eri maiden maantieteelliset eroavaisuudet aiheuttavat erilaisia vaatimuksia paketeille ja ovien toiminnalle.

Lisäksi tulevaisuudessa kannattaa pohtia sitä, miten yritys pystyy tukemaan asentajia ja kehittämään omia prosessejaan siten, että pääkaupunkiseudun ja Turun ulkopuolella olevat asentajat saavat tarvittavaa tukea esimieheltä ja yritykseltä esimerkiksi tiedonkulun kannalta. Samalla olisi hyvä tutkia asiakaslähtöisesti sitä, miten asiakkaat suhtautuvat yrityksen tarjoamiin paketteihin ja kartoittaa asiakkaiden todellinen tarve.

## Lähteet

- Aloysius, John., Deck, Gary., Farmer, Amy. (2012) Price bundling in competitive markets. *Journal of revenue and pricing management*. Vol. 11. S. 661–672. ISSN 14766930.
- Anselmi, Kenneth & Zemanek, James E. Jr. (1997) Relationship Selling: How Personal Characteristics of Salespeople Affect Buyer Satisfaction. *Journal of Social Behavior and Personality*. Vol. 12:2. S. 539–550. ISSN 08861641.
- Bakos, Yannis. & Brynjolfsson, Erik. (1999) Bundling Information Goods: Pricing, Profits, and Efficiency. *Management Science*. Vol. 45:12. S. 1613–1630. ISSN 00251909
- Barrick, Murray R. & Mount, Michael K. (1991) The ‘Big Five’ personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*. Vol. 44:1. S. 1–26. ISSN 00315826.
- Benabou, Roland. & Tirole, Jean. (2003) Intrinsic and Extrinsic Motivation. *The Review of Economic Studies*. Vol. 70:244. S. 489–520. ISSN 00346527.
- Bodily, Samuel. & Mohammed, Rafi. (2006) I can't get no satisfaction: How bundling and multi-part pricing can satisfy consumers and suppliers. *Electronic Commerce Research*. Vol. 6:2. S. 187–200. ISSN 13895753.
- Bonoma, Thomas V. (1982) Major sales: who really does the buying. *Harvard Business Review*. Vol. 60:3. S. 111–119. ISSN 00178012.
- Braddock, Douglas. (1995) What is a technician?. *Occupational Outlook Quarterly*. Vol. 39:1. S. 38–44. ISSN 01994786.
- Care, John. & Bohlig, Aron. (2008) Mastering technical sales : the sales engineer's handbook. [E-kirja]. 2. ed. Boston, MA, USA: Artech House. 359 s. ISBN 9781596933392 (sähköinen).
- Chapman, Kenny. (2013) True technician potential. *Plumbing & Mechanical*. Vol. 30:11. S. 58–60. ISSN 87506041.
- Chunawalla, S. A. (2009) Sales Management with Personal Selling - Salesmanship. [E-kirja]. Mumbai, India: Himalaya Publishing House. 306 s. ISBN 9789350432426 (sähköinen).
- Deci, Edward L. (1975). *Intrinsic Motivation*. New York, USA: Plenum Press.
- Deci, Edward L. & Ryan, Richard M. (1985) Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior. New York, USA: Plenum Press.

Donaldson, Bill. (2007) Sales management: principles, process and practise. 3. ed. New York, USA: Palgrave Macmillan. 298 s. ISBN 978-0-333-99851-9.

Eppen, Gary D., Hanson, Ward A., Martin, R. Kipp. (1991) Bundling — New Products, New Markets, Low Risk. *Sloan Management Review*. Vol. 32:4. S. 7–14. ISSN 0019-848X.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha. (2003) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 6. ed. Jyväskylä, Suomi: Gummerus Kirjapaino Oy. 268 s. ISBN 951-768-035-X.

Fisher, L. (1976) Industrial Marketing. 2. ed. London, England: Business Books.

Hall, John R. (2011) Technician selling is a hot button. *Air Conditioning, Heating & Refrigeration News*. Vol. 242:2 . S. 16–18. ISSN 00022276.

Herzberg, Frederick., Mausner, Bernard., Snyderman, Barbara B. (1959) The motivation to work. 2. ed. New York, USA: Wiley. 157 s.

Herzberg, Frederick. (1987) One more time: how do you motivate employees?. *Harvard Business Review*. Vol. 65:5. S. 109–120. ISSN 00178012.

Hui, Wendy., Yoo, Byungjoon., Choudhary, Vidyanand., Tam, Kar Yan. (2012) Sell by bundle or unit?: Pure bundling versus mixed bundling of information goods. Original Research Article  
*Decision Support Systems*. Vol. 53:3. S. 517–525. ISSN 01679236.

Jobber, David. & Lancaster, Geoffrey. (2009) Selling and sales management. [E-kirja]. 8. ed. Harlow, England; New York: Prentice Hall/Financial Times. 535 s. ISBN 9786612317675 (sähköinen).

Johnson, Jim. (2007) Technician Selling Defined a Different Way. *Air Conditioning, Heating & Refrigeration News*. Vol. 231:1. S. 26. ISSN 00022276.

Kahle, Dave. (2008) Characteristics of Successful Salespeople. *The American Salesman*. Vol. 53:4. S. 3. ISSN 00030902.

Kavanaugh, Calvin. (2007) The Benefits of Bundling. *Maintenance Supplies*. Vol. 52:3. S. 24–25. ISSN 00250929.

KONE Automaattiliukuovet. (2014) Viitattu 23.5.2014. Saatavissa:  
<http://www.kone.fi/ovet/oviratkaisut/henkiloliikenne/liukuovet/default.aspx>

KONE Automaattiovet henkilöliikenteeseen. (2014) Viitattu 12.4.2014. Saatavissa:  
<http://www.kone.fi/ovet/oviratkaisut/henkiloliikenne/>

KONE Balanssiovet. (2014) Viitattu 23.5.2014. Saatavissa:  
<http://www.kone.fi/ovet/oviratkaisut/henkiloliikenne/balanssiovet/>



KONE Hermeettiset ovet. (2014) Viitattu 23.5.2014. Saatavissa:  
<http://www.kone.fi/ovet/oviratkaisut/henkiloliikenne/hermeettiset-ovet/>

KONE Historia. (2014) Viitattu 15.5.2014. Saatavissa:  
<http://www.kone.com/fi/yhtio/historia/>

KONE Intranet 1. (2013) Viitattu 20.11.2013. Saatavissa (vain KONEen intranet-sivuilla):  
[http://intranet.konenet.com/countries/fi\\_fi/Prosessit/Kunnossapito/asiakastiimi/Pages/default.aspx](http://intranet.konenet.com/countries/fi_fi/Prosessit/Kunnossapito/asiakastiimi/Pages/default.aspx)

KONE Intranet 2. (2013) Viitattu 20.11.2013. Saatavissa (vain KONEen intranet-sivuilla):  
[http://intranet.konenet.com/countries/fi\\_fi/Prosessit/Kunnossapito/varaosapalvelu/Pages/default.aspx](http://intranet.konenet.com/countries/fi_fi/Prosessit/Kunnossapito/varaosapalvelu/Pages/default.aspx)

KONE Kunnossapidon myyntiesitys. (2013) Power Point -esitys. Viitattu 15.11.2013.

KONE Kuvat. (2013) Viitattu 19.11.2013. KONEen oman intranetin kuvapankki ovista.

KONE Kääntöövet. (2014) Viitattu: 23.5.2014. Saatavissa:  
<http://www.kone.fi/ovet/oviratkaisut/henkiloliikenne/kaantoovet/>

KONE Nosto-övet. (2014) Viitattu: 30.5.2014. Saatavissa:  
<http://www.kone.fi/ovet/oviratkaisut/tavaraliikenne/nosto-ovet/>

KONE Näkymät. (2014). Viitattu 15.5.2014. Saatavissa:  
<http://www.kone.com/fi/sijoittajat/taltietoa/nakymat/>

KONE Palveluita rakennuksen elinkaaren kaikkiin vaiheisiin. (2014) Viitattu 16.5.2014. Saatavissa <http://www.kone.com/fi/ratkaisut/palvelut/>

KONE Pikaövet. (2014) Viitattu 30.5.2014. Saatavissa:  
<http://www.kone.fi/ovet/oviratkaisut/tavaraliikenne/pikaovet/>

KONE Pyöröövet. (2014) Viitattu 23.5.2014. Saatavissa:  
<http://www.kone.fi/ovet/oviratkaisut/henkiloliikenne/pyoroovet/>

KONE Taloudellista tietoa. (2014) Viitattu 15.5.2014. Saatavissa:  
<http://www.kone.com/fi/sijoittajat/taltietoa/>

KONE Teollisuusövet tavaraliikenteeseen. (2014) Viitattu 12.4.2014. Saatavissa:  
<http://www.kone.fi/ovet/oviratkaisut/tavaraliikenne/>

KONE Tuotteet ja ratkaisut jokaiseen rakennukseen. (2014) Viitattu 17.5.2014. Saatavissa: <http://www.kone.com/fi/ratkaisut/tuotteet/>

KONEen organisaatio. (2014). Viitattu 16.5.2014. Saatavissa:  
<http://www.kone.com/fi/yhtio/organisaatio/>

Kreitner, Robert. & Kinicki, Angelo. (1998). *Organizational Behavior*. 4 ed. Boston, USA: Irwin McGraw-Hill. 670 s. ISBN-13: 978-0078029363

Li, Minqian., Feng, Haiyang., Chen, Fuzan., Kou, Jisong. (2013) Numerical investigation on mixed bundling and pricing of information products. *International Journal of Production Economics*. Vol. 144:2. S. 560–571. ISSN 09255273.

Marks, Ron. (2008) *Managing for Sales Results : A Fast-Action Guide for Finding, Coaching, and Leading Salespeople*. [E-kirja]. Hoboken, N.J., USA: John Wiley & Sons. 223 s. ISBN 9780470187487 (sähköinen).

More, Roger. (2013) *Marketing high profit product/service solutions*. [E-kirja]. Farnham: Gower. 209 s. ISBN 9781409448570 (sähköinen).

Murphy, Mike. (2006) Why Service Techs Should Sell. *Air Conditioning, Heating & Refrigeration News*. Vol. 229:15. S. 26.

Mäkinen, Hannu. (2013) Ovi HK-paketit. Sähköpostiviesti tekijälle 9.10.2013.

Mäkinen, Hannu. (2013) Oviliiketoiminnan huoltomiehet ja -päälliköt. Sähköpostiviesti tekijälle 11.11.2013.

Parvinen, Petri. (2008) *Marketing Spirit*. Keuruu, Suomi: Otavan Kirjapaino Oy. 237 s. ISBN 978-952-5123-82-1.

Porter, L. W. & Lawler, E. E. III. (1968) Managerial attitudes and performance. Homewood, IL, USA: Irwin-Dorsey.

Pullins, Ellen B. (2001) An Exploratory Investigation of the Relationship of Sales Force Compensation and Intrinsic Motivation. *Industrial Marketing Management*. Vol.30:5. S. 403–413. ISSN 00198501.

Quinn, James B., Anderson, Philip., Finkelstein, Sydney. (1996) Managing Professional Intellect: Making the most of the best. *Harvard Business Review*. Vol. 74:2. S. 71–80. ISSN 00178012.

Ramlall, Sunil. (2012) A Review of Employee Motivation Theories and their Implications for Employee Retention within Organizations. *Journal of American Business Review*. Vol. 1:1. S. 189–200. ISSN 21670803.

Rasmusson, Erika. (1999) The 10 Traits of Top Salespeople. *Sales and Marketing Management*. Vol. 151:8. S. 34–37. ISSN 01637517.

Reday, Peter A., Marshall, Roger., Parasuraman, A. (2009) An interdisciplinary approach to assessing the characteristics and sales potential of modern salespeople. *Industrial Marketing Management*. Vol. 38:7. S. 838–844. ISSN 00198501.

Robbins, Stephen. (1993) *Organizational Behavior*. 6 ed. Englewood Cliffs, N.J, USA: Prentice-Hall. 704 s. ISBN-13: 978-0131202030.

Saxe, Robert. & Weitz, Barton A. (1982) The SOCO scale: a measure of the customer orientation of salespeople. *Journal of Marketing Research*. Vol. 19:3. S. 343–351. ISSN 00222437.

Steenburgh, Thomas. & Ahearne, Michael. (2012) Motivating Salespeople: What Really Works. *Harvard Business Review*. Vol. 90:7-8. S. 70–75. ISSN 00178012.

Steers, Richard. & Porter, Lyman. (1983a). *Motivation & Work Behavior*. 3. ed. New York, USA: McGraw-Hill Book Company.

Stigler, G. J. (1968) A note on block booking. in Stigler, G. J. (ed.), *The Organization of Industries*. Homewood, IL, USA: Irwin. S. 165–170.

Tuomi, Jouni. & Sarajärvi, Anneli. (2009) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 5. ed. Helsinki, Suomi: Tammi. 175 s. ISBN 978-951-31-4865-2.

Tyagi, Pradeep K. (1985) The effects on stressful organizational conditions on salesperson work motivation. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 13:2. S. 290–309. ISSN 00920703.

Ways, Thomas C. (1982) Training the technicians to sell. *Training and Development Journal*. Vol. 36:11. S. 54. ISSN 00410861.

Webster, F.E. (1995) *Industrial Marketing Strategy*. New York, USA: Roland.

Van Solingen, Rini., Sutherland, Jeff., De Waard, Denny. (2011) Scrum in sales: How to improve account management and sales processes. Julkaistu: Agile Conference (AGILE). 7-13 Aug. 2011. S. 284–288.

Vartiainen, Matti. & Kauhanen, Juhani. (2005) *Palkitseminen globaalissa Suomessa*. Helsinki, Suomi: WSOY. 350 s. ISBN 951-0-30278-3.

## **Liite 1**

### **Teemahaastattelurunko**

#### **Taustatiedot:**

- Kuinka kauan ollut asentaja? Miksi halunnut asentajaksi?
- Koulutus
- Kuinka kauan KONEella?
  - Miten KONEelle/miksi KONE?
  - Aikaisempi työpaikka (sama ala?, mitä teki?, miksi vaihtoi KONEelle?)
- Erikoistuminen KONEella? (Ovi, hissit, liukuportaat)
  - Jos enemmän kuin yksi, miten suunnilleen työt jakautuvat?
- Mistä koostuu suunnilleen yksi työviikko/päivä/kuukausi?
  - Ennalta sovittujen huoltokäyntien osuus kaikista töistä
  - Palvelukeskuksen kautta tulevat viat
- Kokemusta myyntityöstä?
  - KONEella
  - Jossain muualla

#### **Paketointi:**

##### **HK-paketti:**

- Mitä HK-paketti tarkoittaa? Mistä koostuu yms.
- Onko omasta mielestä hyötyä paketoinnista/ helpottaako työtä?
  - Miksi on/ei ole?
- Oletko ollut tilanteessa, jossa huomaat, että olisi mahdollista/hyödyllistä myydä HK-paketti?
- Miten usein huomaat, että laitteistoon voisi lisätä jotain?
- Miksi kannattaa valita HK-paketti eikä varaosaa/varaosia?

##### **Valitut paketit diplomityöhön:**

- Mitä teknistä tietoa on mielestäsi tärkeä jakaa asiakkaalle tästä paketista?
- Mitä muuta asiakkaan tarvitsee mielestäsi tietää, jotta asiakas haluaa ostaa paketin/kokee ratkaisun tarpeelliseksi?
- Tunnistatko mihin eri oviin tämä sopii? (tarvitsetko lisätietoa paketista)
- Olisiko tämä paketti helppoa myydä? Miksi/ miksi ei?
- Miten jaottelet paketit? Mitä luokkia yms.

#### **Monipuolisen asentajan taidot:**

##### **Asentajan perustaidot:**

- Mitä piirteitä/ominaisuuksia tulisi mielestäsi olla hyvällä huoltomiehellä?

- Luonteenpiirteitä, muita ominaisuuksia

### **Omat taidot:**

- Mitkä ovat omasta mielestäsi vahvuutesi asentajana?
- Mitä taitoja haluaisit kehittää?
- Muita taitoja, joita haluaisit mahdollisesti hyödyntää työssäsi?

### **Myyvä/palveleva asentaja ongelmanratkaisijana:**

- Mitä palvelevan asentajan tulisi tarjota asiakkaalle?
- Millainen on mielestäsi hyvin palveleva myyjä?
- Minkälainen kuva sinulla on myyntityöstä?
- Miten myyjän taidot eroavat asentajien taidoista?
  - Kuvaile muutamalla adjektiivilla myyjän ja asentajan taitoja/ominaisuuksia.

### **Esteet myynnille/myynnin tuki:**

#### **Aiempi tilanne pakettien myynnissä:**

- Miksi et myy/myyt paketteja? (lisäarvoa, muuten vaan yms.)
- Kuvaile tämänhetkistä/aiempaa myyntiprosessia. Onko sellaista? Onko siinä mielestäsi ongelmia? Jos on niin mitä?
- Miten mielestäsi informaatio kulkee yrityksessä/esimieheltä sinulle? Saatko tarvittavasti tukea ratkaisujen tarjoamisessa asiakkaalle?
- Tuleeko mieleesi muita haasteita, joita yleensä kohtaat/kohtasit, kun haluaisit tarjota pakettia?
  - Ei tarvittavia välineitä yms
- Oletko nähnyt vanhaa ovipakettien tietolomaketta? Mitä hyvää? Mitä huonoa yms

#### **Uusi myyntiprosessi, myynnin tuki:**

- Mitä tukea tarvitset esimieheltä/KONEelta, jotta pystyisit myymään paketteja?
- Mitä tukimateriaalia tarvitset paketin esittelemiseksi asiakkaalle?
- Miten usein sinulla on mielestäsi mahdollisuus myydä/olet kontaktissa asiakkaan kanssa? (tapaa asiakkaan, soittaa puhelimella, tietää, kuka on vastuussa päätöksistä asiakasorganisaatiossa)
- Mitä parannusehdotuksia on nykyiseen myyntiprosessiin?

### **Kerro omasta motivaatiosta:**

#### **Motivaatio käsitteenä ja tämän hetkinen työmotivaatio:**

- Mitä käsite motivaatio tarkoittaa sinulle?
- Mikä on tärkeää sinulle työssäsi? Mikä motivoi sinua?

- Mihin olet tyytyväinen työssäsi?
- Mitä parannettavaa? (työnkuva, etenemismahdollisuudet yms.)
- Miksi pysyt tässä työssä?
- Mikä voisi heikentää omaa työmotivaatiotasi?

### **Myynnin motivoiminen:**

- Mikä motivoisi pakettien myymiseen?
  - Raha?
  - Aineeton palkitseminen
- Kuinka tärkeänä pidät asiakkaan luottamusta?
  - Kuvaile omaa suhdetta asiakkaisiin
- Palaute? Arvostatko esimiehen vai asiakkaan antamaa palautetta enemmän?
- Minkälainen kannustinjärjestelmä olisi mielestäsi hyvä?
- Mitä ajatuksia lisäkoulutus pakettien ominaisuuksiin/tuotepaketteihin sinussa herättää?